



**HAL**  
open science

## Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management

Isabelle Huault

► **To cite this version:**

Isabelle Huault. Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. Les Grands Auteurs en Management, EMS, pp.XXX\_XXX, 2009. halshs-00671800

**HAL Id: halshs-00671800**

**<https://shs.hal.science/halshs-00671800>**

Submitted on 18 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Mats ALVESSON**  
**Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en  
management**

**Damon Golsorkhi**  
**Isabelle Huault**

Mats Alvesson occupe une place singulière dans le paysage des grands auteurs en management. Il demeure l'un des initiateurs et l'une des figures marquantes des études critiques (les *Critical Management Studies*, CMS). Diverses et éclectiques, ses analyses couvrent tout autant les dimensions épistémologique, théorique que méthodologique. Loin de s'adonner au pur travail conceptuel et réflexif, Mats Alvesson démontre une forte appétence pour la démarche empirique, ce qui le conduit à développer des analyses originales et parfois iconoclastes autour des questions de méthode. Sa rigueur, le foisonnement et l'originalité des thèmes qu'il aborde en font un auteur doté d'une très forte légitimité, tant en Europe qu'aux Etats-Unis.

Mats Alvesson s'est tour à tour intéressé à la question de la culture organisationnelle, aux firmes à haute intensité de connaissance, à la problématique du genre ou encore du leadership. Dans chacune de ses recherches, il ébranle le « managérialisme » qui tient pour acquises la légitimité et l'efficacité des modèles établis de pensée et d'action, met en évidence les asymétries de pouvoir, dénonce les « fermetures discursives », dévoile les phénomènes de domination, et s'engage dans une entreprise de « dénaturalisation » des phénomènes managériaux contemporains.

Les premières recherches de Mats Alvesson ont été consacrées à la question de la culture organisationnelle, recherches dans lesquelles il s'oppose à une conception réifiée et purement fonctionnaliste de la culture. Puis, soucieux de confrontation avec le terrain, il adopte une posture interprétative pour mieux comprendre le fonctionnement des services professionnels à forte intensité de connaissances (les SSII, les cabinets d'avocats, les cabinets de conseil ou encore les agences de publicité). Il porte alors un regard critique sur l'idéologie et le discours dominant autour de la connaissance. Il s'attache ensuite à approfondir des thèmes comme le genre dans les organisations ou plus récemment le *leadership*. Il investit également le champ de la méthodologie et y déploie une pensée originale. Au-delà de la pure instrumentation et des techniques, il se focalise sur la philosophie des sciences et la question centrale de la réflexivité.

La présente contribution s'articule autour de quelques axes-clés de la pensée d'Alvesson, et vise à en montrer la portée. Elle ne couvre cependant pas l'ensemble de l'oeuvre d'un auteur trop prolifique pour qu'une courte synthèse puisse en saisir toute la richesse.

Nous situons en premier lieu les travaux d'Alvesson dans le champ des études critiques (1) et nous mettons en évidence la particularité de ses analyses en matière méthodologique (2). La présentation de quelques-uns des objets étudiés constituent ensuite des illustrations emblématiques de la posture de cet auteur (3).

### Notice biographique

Mats Alvesson est né en 1956. Après des études en psychologie et en management, il suit simultanément deux programmes doctoraux, l'un en psychologie, l'autre en administration des affaires. Il s'est très tôt intéressé aux organisations en tant qu'objet d'analyse. C'est aussi à cette époque que Mats Alvesson a commencé à explorer les principaux acquis de l'Ecole de Francfort ; en particulier les travaux d'Adorno, d'Horkheimer, d'Habermas et surtout de Marcuse. D'après lui<sup>1</sup>, ces lectures ont constitué le fondement de son ouverture aux théories critiques et de l'intérêt porté à la dénaturalisation de ce qui est généralement perçu comme rationnel. Les premiers travaux de Mats Alvesson se sont logiquement situés au croisement des théories de l'Ecole de Francfort, de la psychologie et de théories plus conventionnelles en management. Sa thèse de doctorat en psychologie, intitulée « Théorie des organisations et conscience technocratique » (Alvesson, 1987a, 1987b), a été publiée sous forme d'ouvrage. Mats Alvesson a cependant ensuite rencontré de nombreuses difficultés pour obtenir un poste d'enseignant-chercheur à l'Université. Son travail considéré comme trop critique au début des années quatre-vingt n'a pas fait l'objet d'une reconnaissance immédiate. Il a néanmoins occupé jusqu'en 1991 des postes de chercheur et de professeur assistant à l'université de Concordia, de Linköping et de Stockholm. Puis il a été recruté à l'université de Gothenburg de 1991 à 1994. Depuis cette date, il est professeur à l'université de Lund. Il est également professeur visitant à l'université d'Exeter depuis 2005, à l'université de Queensland depuis 2006 et à l'université de St Andrews depuis 2007.

### 1- Le regard critique comme posture

L'oeuvre prolixe de Mats Alvesson s'inscrit dans une matrice commune, celle des *Critical Management Studies*. Il fut avec Hugh Willmott, un des pionniers de cette approche (Alvesson & Willmott, 1992 ; 2003 ; Alvesson & Deetz, 2000 ; Alvesson, Bridgman & Willmott, 2009). Alvesson (2008 :18) définit les études critiques en management comme « la critique des idéologies, des institutions, des intérêts et des identités (ce qu'il appelle les 4I), grâce à la déconstruction et à la dénaturalisation, afin de susciter l'émancipation des plus faibles ; tout en incluant la contrainte des situations de travail et la finalité légitime des organisations à produire des biens et des services ».

Dans cette logique, la remise en cause permanente de l'ordre établi ou de ce qui est tenu pour acquis, qu'il s'agisse d'une théorie, d'une conception de la réalité sociale des organisations, ou d'une méthodologie constitue un trait caractéristique de sa démarche. Contre les présupposés des analyses dominantes, qui privilégient une connaissance *pour* le management, Mats Alvesson porte un regard non managérialiste, pour se focaliser sur la connaissance *du* management, de son fonctionnement, de ses mécanismes sous-jacents, de ses contradictions, et des voix alternatives. L'objectif est de repenser le développement des théories et des pratiques de management, afin de favoriser l'éveil des acteurs, voire leur émancipation. Les cinq traits principaux des études critiques du management tels qu'ils ont été décrits par Alvesson et Willmott (2003) traversent l'ensemble de l'œuvre de Mats Alvesson :

a) **La conception subjectiviste des techniques de management et des processus organisationnels.** Dans la tradition interprétativiste, Alvesson démontre à travers toute sa recherche que l'interprétation ne peut être univoque et objective, car la réalité est inatteignable, en raison des multiples distorsions dont elle est l'objet. La réalité sociale est multidimensionnelle, contradictoire, arbitraire et donc la connaissance produite ne peut

<sup>1</sup> Interview de Mats Alvesson à Amsterdam, Juillet 2008.

prétendre refléter cette réalité. De ce fait, objectivité et neutralité axiologique du chercheur constituent de pures illusions. En outre, suggérer que le management serait simplement un problème de manipulation d'éléments objectifs à travers des techniques « neutres » d'amélioration de la performance est considéré comme une immense mystification.

**b) La mise en évidence des asymétries de pouvoir.** Alvesson insiste de manière récurrente sur les asymétries de pouvoir dans les organisations. Il soutient que les dispositifs actuels de management et les résultats des courants conventionnels participent au maintien de la domination. De plus, les recherches *mainstream* contribuent à la banalisation de l'hégémonie managériale, naturalisant dans le sens commun, des situations arbitraires et inacceptables. Se nichant dans toutes les dimensions des organisations, le pouvoir sert notamment à verrouiller les identités, à les réguler par des techniques de socialisation voire d'inculcation de normes de comportement. Le travail de recherche est alors de dévoiler les structures de domination et les relations asymétriques de pouvoir, pour aider les agents à s'émanciper. Mats Alvesson interroge également la place excessive voire exclusive occupée par les élites managériales dans les modèles traditionnels de management et l'utilité même d'une discipline qui ignore l'ensemble des autres parties prenantes. Il remet profondément en cause l'idée que les objectifs des managers puissent être spontanément acceptés comme moraux ou comme légitimes.

**c) Le combat contre la « fermeture » discursive.** Mats Alvesson attire l'attention sur les « fermetures discursives » qui tiennent pour acquis certains postulats et certaines idéologies (Alvesson et Willmott, 2003 : 16) et maintiennent l'ordre social. Ce qui semble naturel doit alors faire l'objet d'une « dénaturalisation », c'est-à-dire d'un questionnement de l'évidence. Le rôle des critiques est de rompre le silence pour susciter dialogues et controverses. L'enjeu est de s'intéresser à la genèse des phénomènes analysés, le devoir du chercheur en management étant de mettre à jour les constructions sociales, de se situer contre le *statu quo* imposé.

**d) Le dévoilement de la partialité des intérêts « partagés ».** Alvesson affirme que derrière l'idéologie du consensus et des intérêts partagés, se dissimule la volonté de nier tout conflit et toute divergence d'intérêts. Or, souligne-t-il, les organisations sont traversées de contradictions et l'on ne peut nier la nature profondément politique de techniques de gestion qui ont toute l'apparence de la neutralité.

Pour le dire autrement, la recherche classique en management articule ses analyses autour de l'existence de systèmes fondés sur la coopération et la recherche de performance, universalisant ainsi le point de vue du manager et édulcorant considérablement le « marquage » idéologique de la discipline. L'absence de prise en compte d'autres acteurs de l'entreprise tend à gommer les oppositions classiques patrons/salariés, dominants/dominés, dans une quête illusoire d'harmonie et de consensus.

**e) La focalisation sur la centralité du langage et de l'action communicative.** Le langage porte des significations historiquement établies et des distinctions qui tendent à créer une certaine vision du monde social. Le langage ne peut être appréhendé comme représentant la réalité sociale, mais comme la construisant et la « performant ». Ainsi, le langage ne concerne pas la manière dont les individus utilisent le discours pour parvenir à des objectifs, mais la façon dont l'identité des groupes, leurs relations et leurs priorités sont constituées à travers le langage.

Le dévoilement des aliénations et la dénonciation de l'ordre établi sont centraux dans l'oeuvre de Mats Alvesson. En outre, l'appel à la réflexivité vise à révéler la médiatisation des résultats par les valeurs du chercheur, par son ancrage idéologique et culturel. C'est précisément cet aspect que Mats Alvesson développe dans ses travaux portant sur la méthodologie.

## 2- Discours sur la méthode et appel à la réflexivité

Une des caractéristiques des travaux de Mats Alvesson est la focalisation sur la dimension méthodologique et la manière dont il a tenté de théoriser sa démarche (Alvesson & Sköldbberg, 2000; Alvesson, 2002b). Il s'agit pour lui de conceptualiser la méthode qualitative (*intellectualization of qualitative method*) ou de rendre plus pratique la philosophie des sciences (*pragmatization of the philosophy of science*). Son analyse se situe donc dans un entre-deux, entre la philosophie abstraite et les questions plus étroites d'instrumentation.

Il aborde cette problématique sous l'angle de la réflexivité, (Alvesson & Sköldbberg, 2000) et il définit le chercheur réflexif comme celui qui est capable de se lancer dans « l'interprétation de ses propres interprétations, qui regarde ses propres perspectives à l'aune d'autres perspectives, et qui garde un regard attentif sur sa propre autorité comme interprète et auteur » (2000 :7). Car l'enjeu est bien de dépasser la tendance naturelle à la mono-rationalité et à l'ethnocentrisme.

Pour ce faire, Alvesson et Sköldbberg (2000) proposent quatre niveaux d'attention pour toute recherche réflexive :

- a) **La proximité du chercheur avec le matériau empirique.** Être réflexif, c'est, selon Alvesson, dépasser les « grandes théories » qui biaisent les données, pour se focaliser sur la connaissance locale. Les données et la manière dont le chercheur les perçoit sont déformées et doivent être constamment questionnées. La difficulté d'une telle démarche, cependant, est de dépasser le pur détail empirique et de parvenir à faire émerger des compréhensions plus générales des phénomènes sociaux.
- b) **L'interprétation et la recherche de significations sous-jacentes.** Être réflexif, c'est-à-dire au-delà de l'interprétation, chercher à découvrir ce qui se cache derrière les phénomènes sociaux. Autrement dit, ne pas se contenter de lire les lignes mais aussi de lire entre les lignes. C'est en effectuant des aller-retours entre les lignes et les interstices, les différentes parties et la totalité, les significations adjacentes et la signification centrale, que le chercheur peut atteindre ce qui n'est pas accessible directement. Selon Alvesson, il faut prendre garde à toute démarche interprétative qui privilégierait les significations uniques.
- c) **L'interprétation critique des aspects politiques et idéologiques de la recherche.** Être réflexif, c'est également prendre conscience du poids politique des données. L'objet est de proposer des recherches capables de stimuler l'autonomie des acteurs, leur émancipation en mettant à nu les processus idéologiques implicites, non accessibles aux agents. Cela passe par ce qu'Alvesson appelle la « négation » systématique dans l'interprétation des significations, en rendant étranger ce qui est familier et en cherchant toujours d'autres pistes interprétatives (Alvesson, 2003). Le but est d'ébranler les interprétations naïves qui distordent et éludent la réalité des phénomènes sociaux.

- d) **Le problème de la représentation linguistique.** Etre réflexif, c'est tenir compte des problèmes de représentation puisque le langage est ambivalent, métaphorique, et performatif. Les mots s'immiscent toujours entre le chercheur et la réalité d'une part, mais aussi entre les acteurs de la recherche et la réalité qu'ils expriment, d'autre part. En ce sens, l'interprétation de la réalité peut même devenir caduque dans certaines situations, puisque l'interprétation consiste en la représentation de la représentation du sujet étudié. Pour réduire les effets de cette dimension représentationnelle et langagière, il y a lieu de se focaliser sur les contradictions, les reliquats, les anomalies des matériaux empiriques.

Ainsi, toute la démarche méthodologique d'Alvesson est-elle inspirée par la volonté de négocier le « tournant linguistique » (*linguistic turn*) dans les recherches en théorie des organisations (Alvesson et Kärreman, 2000). Il s'oppose à une conception purement représentationnelle du langage, comme miroir de la réalité sociale, ou comme « medium » neutre et transparent dans la diffusion de connaissance. En aucun cas, soutient-il, le langage ne saurait fonctionner tel un outil de mesure de la réalité. Au contraire, Alvesson met l'accent sur la nature ambiguë, métaphorique et contextuelle du langage, souvent utilisé de multiples manières pour « persuader, discipliner, convaincre, critiquer, exprimer des sentiments, clarifier, unifier, constituer une identité » (Alvesson et Kärreman, 2000 : 142). Il défend ainsi un pragmatisme discursif (*discursive pragmatism*) qui porte une attention aux textes, aux conversations mais qui implique également de travailler à partir de multiples interprétations et d'une diversité de sens possibles.

La réflexivité favorise précisément la créativité et l'interprétation multidimensionnelle, (Alvesson, 2003). L'enjeu est de voir au-delà de ce qui nous limite et de dépasser les frontières prédéfinies par les représentations du chercheur, les représentations des agents étudiés, les contextes idéologiques, historiques et politiques dans lesquels se situe toute situation empirique. C'est l'attention portée à toutes ces dimensions qui permet de libérer du carcan de l'univoque. Alvesson met cependant en garde les chercheurs (Alvesson *et al.*, 2008). La réflexivité peut devenir une impasse quand elle est utilisée cyniquement à des fins rhétoriques, pour rechercher un surcroît de légitimité auprès de cercles critiques, comme peuvent l'être parfois les arguments de rigueur et de répliquabilité dans le paradigme positiviste.

L'oeuvre d'Alvesson ne contient pas de recette méthodologique cependant, ou de conseils sur l'instrumentation concrète d'une recherche, mais elle suggère des pistes de réflexion visant à dépasser l'illusion scientifique et techniciste de la recherche en sciences sociales.

Ce sont cette posture et cette démarche qu'il met en pratique en tant que chercheur.

### **3- De la culture organisationnelle aux firmes à haute intensité de connaissance : la dénaturalisation.**

Les premiers travaux de Mats Alvesson ont été consacrés à la culture organisationnelle (Alvesson, 1993 ; 2002a). Leur principal apport est avant tout d'ordre conceptuel. Alors qu'Alvesson définit (2002a) sept thèmes primordiaux dans tout projet scientifique traitant de culture organisationnelle<sup>2</sup>, l'ensemble de ces thèmes est relié à un leitmotiv : Les travaux

---

<sup>2</sup> 1) le rôle et la signification des métaphores ; 2) la culture et la performance ; 3) les domaines d'application de la pensée culturelle ; 4) la culture et le leadership ; 5) le potentiel émancipatoire des études culturelles ; 6) la question du niveau d'analyse ; 7) la culture et le (dés-)ordre organisationnel.

classiques sur la culture donnent une image erronée des organisations, en les abordant de manière naïve, et idéologique, et en laissant à penser que la culture organisationnelle a pour objet le contrôle des individus et la régulation des identités. Pour dépasser cette conception, ceci suppose que l'on abandonne les niveaux d'analyse qui ont prévalu jusqu'ici, et qui ont principalement reposé sur les acquis de la psychologie sociale. Toute analyse de la culture doit dès lors intégrer la multiplicité des niveaux, et l'importance des contextes.

De façon plus précise, Alvesson (1993) stigmatise l'appréhension classique de la culture organisationnelle dans les études en management, où prévaut une vision fonctionnaliste, articulée autour de la seule quête de performance. Selon lui, cette conception ne prend pas en compte les aspects macroscopiques et sociétaux. En outre, elle véhicule un ethnocentrisme primaire qui ne permet pas de comprendre la culture du point de vue des « natifs ». Cette remise en cause assez radicale des travaux classiques conduit Alvesson à proposer une autre conceptualisation. Cette dernière doit intégrer les aspects *in situ* et matériels de la vie organisationnelle, les activités concrètes des membres de l'organisation, le travail quotidien et les pratiques sociales.

Alvesson tente ainsi de dépasser toute vision monolithique pour mettre en relief la place de « la grande culture unitaire, des cultures locales et des affluents culturels » qui font de l'organisation un lieu de rencontre entre de multiples influences. L'enjeu est de s'affranchir d'une vision réaliste, statique et réifiée de la culture, il est de mettre l'accent sur une théorisation qui favorise les configurations culturelles multiples et une vision dynamique.

C'est finalement à une acception plus anthropologique de la culture que nous invite Alvesson (2002a), rejetant la vision idéologique et positiviste des recherches dominantes. Il attire l'attention sur l'aliénation que les acceptions conventionnelles de la culture véhiculent. En présentant cette dernière de manière purement instrumentale, outil à la disposition d'un manager en quête de performance, les recherches classiques voient le manager comme un véritable héros capable de créer et de reproduire des significations, des idées et des valeurs partagées grâce à des actes de communication, qui « gèleraient » finalement la réalité sociale. Toute conceptualisation de la culture doit considérer au contraire les aspects politiques et les dimensions liées au pouvoir, pour dénaturer ce qui semble aller de soi. Ne pas interroger les pratiques dominantes c'est prendre le risque que celles-ci favorisent les puissants, maintiennent le *statu quo* et aillent à l'encontre des intérêts des plus faibles. Pour le dire autrement, la culture peut devenir un puissant levier de domination quand elle inculque des normes de comportement, des manières de pensée et d'agir présentées comme étant évidentes, naturelles, inévitables.

Outre la culture organisationnelle, Mats Alvesson a analysé de façon approfondie depuis la fin des années quatre-vingt (Alvesson, 1995<sup>3</sup> ; 2004), les firmes de services professionnels à haute intensité de connaissance (FHICs)<sup>4</sup>, tels que les cabinets de conseil en management, les SSII, les agences de publicité, les cabinets d'audit ou d'avocats ... Pour Alvesson (2004), il s'agit d'une forme d'organisation particulièrement représentative de l'économie contemporaine et de la société de connaissance, puisqu'elle fournit 10 à 15% des emplois salariés en Europe et aux Etats-Unis.

Alvesson définit les FHICs comme des « *organisations qui offrent au marché l'utilisation de connaissances assez sophistiquées ou de produits basés sur la connaissance* » (2004: 17). En

---

<sup>3</sup> Cette première référence est au croisement du thème de la culture organisationnelle et de l'étude de cas d'une FHIC.

<sup>4</sup> Appelé "Knowledge Intensive Firms" ou « KIFs » en anglais. Bien qu'Alvesson définisse en réalité deux catégories génériques (les services professionnels et les firmes à haut intensité technologique), nous regroupons dans ce papier sous la catégorie de FHICs l'ensemble de ces organisations.

adoptant une démarche interprétative, il met en lumière des dimensions traditionnellement oubliées dans la recherche sur cet objet ; en particulier les processus sociaux à l'oeuvre dans le management de la connaissance et les effets induits sur la constitution de l'identité des membres de ce type d'organisation (Kärreman & Alvesson, 2004). Alvesson invite à examiner par exemple les significations que les membres de l'organisation attribuent au système de gestion des ressources humaines. Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être comprises comme des véhicules de la construction de significations et d'histoires sur les individus -qui ils sont- et sur l'organisation -sa cohérence-. Elles ne sauraient être ainsi considérées comme de purs systèmes fonctionnels mais plutôt comme des dispositifs de création de sens, à travers lesquels les individus développent et reproduisent des significations sur ce qu'ils sont, et sur ce la firme représente (Alvesson et Kärreman, 2007). Aux antipodes des postulats les plus en vogue concernant les bienfaits de l'adhocratie et de l'absence de règles, Alvesson démontre la prégnance du contrôle socio-idéologique véhiculé par la culture et la gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Il insiste sur la régulation des comportements et des identités, telle qu'elle s'incarne dans la prolifération des outils de mesure de la performance, ou la rhétorique très particulière utilisée pour représenter la firme auprès de la clientèle, lesquels contribuent à la construction archétypale du « travailleur de la connaissance ». (Alvesson & Willmott, 2002 ; Alvesson & Kärreman, 2007a). Si l'autonomie ou la quasi-absence de hiérarchie donnent un sentiment d'indépendance et d'autonomie, le contrôle social véritablement exercé sur les membres de l'organisation ne laisse guère de place à des ouvertures identitaires. Il engendre au contraire une structure de domination, et suscite une asymétrie de pouvoir. Les dynamiques à l'oeuvre pour « travailler » l'identité du travailleur de la connaissance, visent finalement à instituer la loyauté, un langage commun et un comportement collectif univoque vis-à-vis des intentions stratégiques formulées par la direction générale des FHICs.

## **Conclusion**

Les travaux de Mats Alvesson sont un exemple emblématique d'un modèle académique engagé et critique, qui refuse la pure spéculation théorique, au profit d'une démarche pour l'émancipation des managés et des managers.

Malgré la diversité des objets de recherche, ses analyses sont articulées autour d'une matrice relativement cohérente, dont l'objet principal est de dévoiler ce qui est traditionnellement oublié ou étouffé par les approches dominantes, et de favoriser l'ouverture discursive. Cette intention s'accompagne d'une conception qui promeut une recherche empirique poussée. L'enjeu est bien d'exclure toute forme de spéculation purement scolastique, fût-elle basée sur une conception critique de la réalité. Si les preuves empiriques sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes cependant. Il faut faire prendre conscience aux agents de leurs situations et permettre leur émancipation. A cet égard, l'évolution des travaux de Mats Alvesson, d'une démarche contemplative, au début de sa carrière, à une visée de plus en plus émancipatrice, mérite d'être soulignée.

Les travaux d'Alvesson ont cependant suscité des critiques. Son ton arrogant et moraliste est souvent stigmatisé, par les tenants du courant conventionnel. Arrogant, en ce que l'oeuvre ébranle les fondements des pratiques managériales et des paradigmes dominants. Moraliste, car elle met en évidence leurs incohérences et leur caractère idéologique.



Une deuxième critique, relevée par Mats Alvesson lui-même<sup>5</sup>, est la grande variété des thèmes et des objets de recherche qu'il aborde (culture, méthodologie, genre, identité, méthodologie, philosophie de la recherche, domination, pouvoir et contrôle, leadership, FHICs ...), ce qui l'empêche parfois de développer une assise théorique profonde et robuste. En troisième lieu, il subsiste une ambiguïté dans le travail de Mats Alvesson qui oscille entre une approche interprétative, et une démarche critique, fondée sur le dévoilement et la dénonciation. Il lui arrive même de considérer les deux postures comme poursuivant les mêmes objectifs (Alvesson & Deetz, 1996, 2006), sans prendre la mesure des contradictions que cela peut soulever. C'est un point qui pose le problème de « l'identité » de son travail - pour reprendre un terme qui lui est cher-. Ce positionnement sur plusieurs « scènes identitaires » évite cependant l'enfermement.

Aujourd'hui, Mats Alvesson poursuit sa recherche sur les FHICs, et a engagé un lourd travail empirique sur les processus sociaux de leadership, concept à l'égard duquel il reste sceptique. Il relativise en particulier profondément la vision essentialiste du leader comme sujet cohérent doté d'une orientation particulière au travail et il met en évidence les nombreuses contradictions du leadership (Alvesson et Sveningsson, 2003). Alvesson mène également, avec d'autres chercheurs, des réflexions plus générales sur la finalité des études critiques en management. Sur ce dernier point, sa conception se veut nuancée et ne s'inscrit pas dans une posture utopique ou radicale. Ses réflexions intègrent le contexte économique et sociétal des firmes et prennent au sérieux la question du management, la légitimité de valeurs comme la productivité, la qualité ou le service au client. Mais elles ne font aucune concession pour dénoncer la dérive managériale des sociétés contemporaines. Elles rappellent avec justesse que la recherche en management doit aussi prendre le parti des plus faibles, des dominés, des opprimés, pour souligner « la face noire » des organisations et dénoncer toute forme de domination économique, sociale, idéologique ou symbolique.

### **Travaux de Mats Alvesson cités en référence**

Alvesson, M. (1987). *Organization Theory and Technocratic Consciousness*. Berlin/New York: de Gruyter.

Alvesson, M. et Willmott, H. (Eds.) (1992). *Critical Management Studies*, London: Sage.

Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin/New York de Gruyter.

Alvesson, M. et Deetz, S. (1996) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies, in S Clegg, C., Hardy & W., Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage

Alvesson M., et Kärreman D. (2000) Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36: 136-158

---

<sup>5</sup> Interview à Amsterdam, juillet 2008

- Alvesson, M., et Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson, M., et Sköldböck, K. (2000). *Reflexive methodology*. London: Sage
- Alvesson, M. (2002a). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2002b). *Postmodernism and Social Research*. Buckingham: Open University Press.
- Alvesson, M., et Willmott, H. (2002). Producing the appropriate individual. Identity regulation as organizational control. *Journal of Management Studies*, 39: 619-644.
- Alvesson, M. (2003) Beyond neo-positivism, romanticism and localism. A reflexive approach to interviews. *Academy of Management Review*. 28: 13-33.
- Alvesson M., et Sveningsson S, (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contributions of (non)-leadership in a knowledge intensive organization. *Organizations Studies*, 24, 6: 961-988
- Alvesson, M. et Willmott, H. (Eds.) (2003). *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M. et Deetz, S. (2006) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies, in S Clegg, C., Hardy, T., Lawrence & W., Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, Sage: 253-283.
- Alvesson, M., et Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, ceremony and control in a management consultancy firm. *Organization Science*, 18: 711–723.
- Alvesson M. (2008). The future of critical management studies. In D., Barry & H., Hansen. (Eds.) *The Sage Handbook of New approaches in Management and Organization*. London, Sage : 13-30.
- Alvesson M., Hardy C., Harley B., (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory, *Journal of Management Studies*, 45(3): 481-501.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture*. London: Routledge 2008.
- Kärreman, D., & Alvesson, M., (2004). Cages in tandem: management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm, *Organization*, 11: 149-175.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (Eds.) (à paraître en 2009). *Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press