

Avant-propos

Par Thierry Teboul, Groupe IGS,
directeur de la Recherche LARA/ICD

Pourquoi s'interroger sur *les fondamentaux du management* ? En quoi le temps peut-il changer l'appréhension que nous aurions des problématiques managériales, a fortiori quand il s'agit de « fondamentaux » ? Après tout, la discipline, le management, reste une science relativement jeune, et les analyses de ses pères fondateurs, à en croire la littérature existante, conservent à bien des égards leurs pertinences. À quoi bon, finalement, un ouvrage de plus en la matière ?

Plusieurs raisons justifient pour notre part, un ouvrage « de plus » dans une discipline transversale qui tous les jours gagne du terrain dans les organisations modernes. Et parmi ces « bonnes » raisons, trois d'entre elles nous paraissent... fondamentales.

La première raison renvoie au prisme par lequel le management est regardé dans cet ouvrage : en confrontant les analyses des contributeurs, force est de constater que l'interdisciplinarité sied bien au management. Rien ne permet plus d'affirmer que le management est uniquement une problématique de gestion. Tout porte même à croire que sa dimension transversale dans les organisations complexes confère aux chercheurs une obligation de transversalité des approches théoriques.

C'est à cet objectif que nous nous sommes attelés, en réunissant des chercheurs en gestion bien sûr, mais aussi des chercheurs en sociologie, en droit ou en économie à même d'éclairer à leur manière les fondamentaux du management.

La deuxième raison tient à la richesse des terrains sur lesquels le management s'invite tous les jours un peu plus. Certes, tout n'est pas management, comme en d'autres temps, on a pu dire que tout était politique ou économique.

Ce qui est flagrant en revanche, c'est la force avec laquelle les pratiques managériales investissent de nouveaux lieux. L'entreprise reste bien sûr le champ privilégié de cet investissement. Mais pour se convaincre de la force d'imposition de la rhétorique managériale dans de nouveaux

lieux, il suffit de parcourir la liste des diplômes offerts sur le marché de l'éducation : les ONG, la culture, le sport ou les collectivités locales sont devenus des terrains tout aussi légitimes que l'activité commerciale, les ressources humaines ou la finance. Du même coup, on assiste à une profusion de nouveaux diplômes portant l'intitulé de management des activités en question.

Ce qui nous est apparu intéressant dans un ouvrage « de plus », c'est de confronter *les fondamentaux du management* à ces nouvelles problématiques. L'expérience montre que ces terrains constituent des illustrations légitimes des théories du management. Elle montre aussi que ces terrains participent parfois de la formulation de nouvelles hypothèses en la matière.

Il existe enfin une troisième « bonne raison » à l'entreprise qui est la nôtre. Elle tient à l'entreprise de promotion à laquelle sont attachés les auteurs de cet ouvrage. Pas leur propre promotion, on l'aura compris, mais la promotion d'une idée selon laquelle le management n'est pas qu'une fonction pour laquelle on aurait (ou pas) des prédispositions. Si tel était le cas, à quoi serviraient les théories du management ? Tout ne serait alors qu'intuition et improvisation. Et on aurait toutes les difficultés du monde à distinguer in situ ce qui tient du générique de ce qui tient du singulier.

Or, l'expérience (encore) montre combien au fil du temps cette discipline s'est typifiée (Berger, Luckmann, 1992) au point de permettre la modélisation d'actes dit managériaux. Une des manières d'appréhender cette institutionnalisation est de considérer le management, non plus simplement comme une fonction, mais aussi comme une posture. Chaque manager adopterait de façon plus ou moins stable l'une d'entre elles au gré des situations auxquelles il serait confronté et des organisations dans lesquelles il exercerait sa fonction.

Ce déplacement du regard permet alors de considérer la posture sous l'angle du « rôle ». Du même coup, s'il n'y a pas de dispositions « naturelles » au management, sans doute y a-t-il des dispositions plus ou moins développées chez chaque manager à « tenir » des rôles plus que d'autres.

On attirera l'attention sur le fait que la vision proposée ici n'a rien à voir avec une quelconque affirmation sur une éventuelle programmation du manager. En management comme au cinéma ou au théâtre, les rôles sont interprétés avec la conviction de chacun. Et on sait combien l'intuition et l'improvisation peuvent nourrir certains rôles. Pour aller

au bout de l'analogie, on ajoutera même que certaines compositions « à contre-emploi » restent d'une efficacité redoutable. Dans tous les cas, cette vision modifie les conditions d'analyse de la fonction managériale.

La vieille question sur le caractère inné ou non des qualités managériales prend en effet une nouvelle tournure. Elle transforme la figure du manager en figure de style, de style de management dans ce cas précis. Tout se passe comme si l'individu destiné à la fonction de manager se trouvait face à une multitude de postures. Parmi ces postures, il doit en choisir une ou la combinaison de plusieurs, comme on enfile, au cours d'une même composition, un ou plusieurs costumes pour jouer le rôle qui nous est dévolu.

Sur ce point également, la démarche interdisciplinaire est féconde. Pour mémoire, on notera que dans de nombreuses disciplines académiques, la question du rôle en management tient une place centrale. En sciences de gestion, le début des années 1990 est identifié comme un tournant qui marque l'avènement du *manager-comptable*, pas totalement affranchi de considérations bureaucratiques mais déjà résolument tourné vers la rationalisation de ses actions (Voir par exemple la typologie proposée par C. H. Beyssere des Horts et G. Norroy dans « Reconnaître les qualités managériales » in *Tous reconnus*, sous la direction de J.-M. Perreti, Éditions d'Organisation, Paris, 2005). En sociologie, Boltanski note l'antagonisme au début des années 1960 entre une vision archaïque du management et une vision plus moderne importée des États-Unis (Boltanski, 1982).

Toutes ces figures managériales plus ou moins stabilisées constituent autant de registres sur lesquels, le manager d'aujourd'hui et de demain peut s'investir. L'une ou l'autre de ces figures ne disparaît vraiment jamais au profit d'une autre. Certaines sont seulement déclassées au nom d'un ordre managérial qui promeut l'excellence de l'une par rapport à l'autre.

C'est bien parce qu'il existe différents registres sur lesquels se joue le rôle de manager et parce que ces registres évoluent constamment au gré des changements organisationnels et des normes de performance qu'il est nécessaire de revisiter régulièrement *les fondements du management*. Les principes de management ne sont pas gravés dans le marbre. Ils sont en permanence retravaillés par les organisations elles-mêmes. Hier encore, *le manager-comptable* incarnait la figure la plus légitime. Aujourd'hui, et sans doute plus encore demain, celle de *manager-responsable* viendra très probablement la concurrencer.

Ce travail de mise à jour ne doit néanmoins jamais perdre de vue ce qui fonde l'existence même d'une fonction de plus en plus exposée, et vis-à-vis de laquelle les dirigeants ont de plus en plus d'exigences : la nécessité de conjuguer autorité et performance. Autorité car la position de manager confère toujours à l'intéressé les obligations d'un chef. Performance car aujourd'hui le manager fait partie d'un réseau de *business partners* qui fait de lui un maillon essentiel de l'organisation.

Ce manuel a pour vocation d'initier les premiers pas de « l'apprenti-manager » dans ce qui constituera à court ou moyen terme son métier. Car c'est bien de cela dont il est question dans cet ouvrage : Obliger à une confrontation entre la théorie et l'exercice d'une fonction. Il n'y a pas d'un côté le management avec ses grands principes et ses fondamentaux et de l'autre, le manager, doté de qualités intrinsèques. C'est la rencontre entre le stock de connaissances disponibles sur le sujet et le sujet lui-même qui détermine pour chacun le degré de performance dans la fonction. C'est tout l'intérêt d'intégrer ces connaissances le plus tôt possible et de constituer un répertoire d'actions managériales sur lequel « jouer » au gré des mises en situation d'une part, et son propre style de management d'autre part.

Introduction

Par Michel Barabel, Carole Marsella,
Olivier Meier et Thierry Teboul

On entend par organisation, un ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun.

Au niveau de l'entreprise, il n'existe pas de définition précise qui fasse aujourd'hui l'objet d'un consensus entre les différentes disciplines concernées. L'entreprise reste en effet un objet d'étude complexe, en raison de la diversité des situations rencontrées (structure juridique, type d'activités, taille et performance des entreprises, situation concurrentielle...). Néanmoins, en dépit de cette grande diversité, il est possible d'identifier certains éléments caractéristiques d'une entreprise. L'une des représentations possibles est de considérer l'entreprise comme un système finalisé avec des objectifs propres (profit, croissance, rentabilité), ouvert sur l'extérieur (environnement économique, politique, technologique...) et composé de sous-systèmes (départements, services, unités, équipe) dotés de ressources humaines, matérielles et financières qui interagissent selon certaines règles, pour exercer une activité économique.

En raisonnant à partir des liens de l'entreprise avec les autres acteurs de l'environnement ainsi que sur les relations entre les composantes, il est alors possible d'établir plusieurs dimensions complémentaires de l'entreprise :

- **L'entreprise comme système économique**

L'entreprise peut tout d'abord se voir comme *une unité de production et de répartition*. L'une des missions généralement confiée à l'entreprise est de créer de la valeur par la transformation des inputs en outputs (produits finis, semi-finis ou services) ou la distribution commerciale de biens ou de services vendus sur un marché. Selon cette conception, l'entreprise est une organisation composée de différentes ressources (financière, humaine, organisationnelle, technologique...) réunies en vue de produire des biens et des services destinés à la vente, tels que la valeur des ventes soit supérieure aux coûts investis. Mais en développant ses

activités, l'entreprise remplit une fonction de répartition des richesses, en rémunérant les différents facteurs de production engagés dans le processus. L'entreprise joue ainsi un rôle de répartition de la richesse produite, en redistribuant une partie de la valeur créée aux salariés (salaires), aux actionnaires (dividendes), à l'État (impôts) et autres partenaires (fournisseurs). De ce fait, l'entreprise en vertu de son double rôle de production et de consommation n'est pas une organisation isolée, coupée de son environnement. C'est un système ouvert intervenant sur de nombreux marchés et entretenant des relations avec de multiples partenaires.

• **L'entreprise comme système social**

Si l'entreprise est une cellule économique, elle est aussi une *organisation sociale* en tant que lieu de rencontre entre des acteurs sociaux, c'est-à-dire des hommes et des femmes unis au sein d'un système particulier qui les met en relation dans le cadre d'un réseau de flux physique et d'informations. L'entreprise emploie près de 85 % de la population active mais en son sein le salarié n'est pas un citoyen libre, c'est un individu attaché plus ou moins durablement à l'entreprise par un contrat de travail qui établit un lien de subordination, un rapport d'autorité avec le PDG de l'entreprise. Les acteurs de l'entreprise sont donc porteurs de compétences diverses qu'ils mettent à la disposition de l'organisation, pour atteindre les objectifs fixés. Une telle démarche suppose par conséquent la mise en place de procédures de contrôle et de coordination, pour permettre à l'ensemble du système de fonctionner correctement. Néanmoins, l'entreprise est une cellule sociale complexe et difficile à piloter pour différentes raisons. Tout d'abord, chaque individu a une personnalité différente qui peut rendre difficile la création spontanée d'une communauté de pratiques entre les membres d'une même organisation. D'autre part, les individus sont généralement porteurs d'aspirations propres, nées d'une situation à un moment donné ou d'expériences antérieures, qui peuvent favoriser le développement de comportements égoïstes où chacun cherche à satisfaire ses besoins indépendamment de l'intérêt général. La dimension sociale de l'entreprise implique par conséquent de réussir à faire cohabiter et collaborer des individus de profils différents, qui acceptent d'avoir des droits mais aussi des devoirs envers leur organisation.

• **L'entreprise comme système politique**

L'entreprise peut également être un lieu d'affrontements, de conflits entre les membres de l'organisation, liés à des oppositions d'intérêts collectifs. À ce titre, l'entreprise peut apparaître comme un *système*

politique, où les jeux de pouvoir sont nombreux et influencent le comportement des acteurs et la nature des décisions. Au sein de ce système, les sources d'influence ne se limitent pas aux actions d'un individu mais prennent souvent la forme de coalitions, où des sous-groupes vont tenter d'exercer un pouvoir sur l'organisation, à l'intérieur (actionnaires, dirigeants, salariés, syndicats) et à l'extérieur (mouvement de consommateurs, institutionnels, société civile) de l'entreprise. La confrontation de ces différents pouvoirs trouve généralement comme limite, la nécessaire convergence des actions menées, pour espérer pouvoir atteindre les objectifs économiques et sociaux escomptés.

Ainsi, l'entreprise doit se voir à la fois comme un lieu de coopération et de conflits qui permet à l'organisation d'évoluer et de se développer : lieu de coopération en raison de la nécessité pour les personnes de l'entreprise de s'entendre afin d'aboutir à un résultat et d'assurer le développement de l'entreprise ; lieu de conflits puisque les individus n'ont pas les mêmes intérêts et exigences au niveau de la gestion de leurs activités. L'entreprise est donc un lieu de tensions, où la logique économique et la logique sociale s'affrontent par nature. L'objectif d'une Direction Générale est dès lors de parvenir à un compromis, en faisant en sorte de transformer le conflit en facteur de progrès et de développement.

L'objectif de cet ouvrage est de proposer une vision transversale et accessible à tous de ce qu'est une organisation. Il doit permettre au lecteur d'avoir une vision synthétique et illustrée des différentes grilles d'analyse mobilisables, pour comprendre ce qu'est concrètement une organisation.

À cet effet, il présente les principales théories managériales (école classique, écoles des relations humaines, école de la contingence structurelle, analyse systémique, économie industrielle, école de l'analyse stratégique, théorie de la dépendance des ressources, théories des conventions, approche psychosociologique des organisations...).

L'ouvrage débouche sur une analyse globale de ces différents courants qui permet de situer chacun d'entre eux dans une perspective historique. Elle vise également à illustrer la complémentarité des différentes grilles d'analyse et les moyens de les mobiliser face aux différentes situations managériales rencontrées.

Notre ouvrage est le résultat d'une réflexion collective menée sur la façon d'enseigner aujourd'hui les théories managériales et d'analyser les caractéristiques culturelles et structurelles d'une organisation. Il s'appuie sur un programme de recherches conduit autour de la nature et du rôle des organisations au sein de leur environnement. Ce travail a été complété

dans une vision interdisciplinaire par différentes contributions d'enseignants-chercheurs issus de champs très divers (sociologie, économie, stratégie, management...) autour des questions clés sur le management (les relations de pouvoir, la nature évolution des organisations, la dialectique efficacité et efficacité, les mécanismes de contrôle et de coordination, les contrats psychologiques, le management technologique...).

• Les théories manageriales

Les théories managériales ont pour objet de *décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension*. L'ampleur du sujet pousse souvent les auteurs à se focaliser sur un aspect particulier des organisations (les motifs de son existence, les conditions de sa survie, sa structuration, la répartition des activités, les moyens d'améliorer ses performances, les rôles respectifs de ses membres, la façon de diriger une organisation...) au détriment d'une approche globale relativement difficile, étant donné la complexité du phénomène étudié. L'étude des organisations nécessite aussi de mobiliser différentes disciplines (sociologie, psychologie et psychanalyse, anthropologie, histoire, économie, gestion, sciences politiques...) qui sont autant d'angles d'analyse pertinents. Néanmoins, cette multitude de perspectives et de champs théoriques conduit à percevoir le champ managérial comme étant extrêmement hétérogène (points de vue divergents, conflits d'interprétation, objets d'études variés...), ce qui empêche toute présentation synthétique.

Dans le cadre de cet ouvrage, nous n'ambitionnons pas de donner une description exhaustive de l'ensemble des écoles managériales ni de décrire de façon détaillée chaque courant de pensée. Notre parti pris est plutôt de présenter dans un premier temps les principales caractéristiques des travaux les plus marquants, en utilisant une démarche chronologique (par ordre d'apparition des écoles). Il s'agit d'éclairer le manager sur les caractéristiques de son organisation et de lui donner matière à réflexion. En effet, comme l'indique Morgan (1997), « *les gestionnaires qui se montrent efficaces dans leur domaine doivent apprendre l'art de « décoder » les situations dans lesquelles ils interviennent [...] en gardant à l'esprit plusieurs scénarios afin de prendre les mesures qui semblent les plus appropriées* ». L'une des finalités de la théorie des organisations est donc de fournir aux managers plusieurs grilles de lecture, afin, face aux problèmes complexes qu'ils rencontrent quotidiennement, d'être capable d'observer la situation sous plusieurs angles avant de décider du comportement le plus adéquat à adopter.