

3ème colloque et séminaire doctoral international : “Développement organisationnel et changement – The Academy of management – 14 au 16 juin 2010

La jungle du management s’est-elle éclaircie ?

Type : papier

Contact :

Vincent CRISTALLINI

Maître de conférences en Sciences de gestion, HDR

IAE - Université Lyon 3

La jungle du management s'est-elle éclaircie ?

Vincent CRISTALLINI
IAE-Université Lyon 3
(France)

Résumé

Selon un proverbe chinois, c'est parce que l'on monte sur les épaules de ses ancêtres que l'on peut voir plus loin. C'est dans cette perspective que cet article opère un retour sur un passé récent, sur le thème de la jungle du management. En s'appuyant sur une contribution majeure des années 1960 de H.J. Koontz publiée dans le *Journal of the Academy of Management*, il s'agit de vérifier si, au vu des productions actuelles, le domaine du management a gagné en clarté, en lisibilité, en structuration et en organisation de sa connaissance.

On s'aperçoit bien vite que ce n'est pas le cas. Au contraire, la jungle du management est luxuriante et si elle a indéniablement gagné en volume, elle n'a pas gagné en clarté. L'article vise alors à donner des points de repères sur le sens donné au management aujourd'hui. Le lecteur est invité à considérer qu'un moyen important de clarifier, d'épurer et de structurer la connaissance en management consiste à mettre la performance au cœur de ce domaine. Il ne s'agit plus alors de « parler sur » ou de « parler des » organisations, mais de systématiquement considérer la performance comme juge de paix de la validité d'un concept ou d'une méthode en management. C'est en cela que réside la portée managériale de cet article. Dans le domaine du management, une idée, un concept ou une méthode ne peuvent pas se satisfaire d'être (intellectuellement) intéressants, selon une formule consacrée mais désinvolte, ils doivent servir la bonne santé des organisations.

Introduction

En 1961, une contribution magistrale de Koontz contenait un véritable plaidoyer pour que bon ordre soit mis dans la jungle des théories du management. Dans son article, cet auteur fait alors cinq constats que nous résumons. Il s'agit d'abord d'une jungle sémantique par exemple sur les termes management, organisation, direction, gestion, communication. En second lieu Koontz souligne la difficulté de délimiter le domaine du management comme en médecine et en mécanique, tant il s'agit d'un ensemble de connaissances. On appelle management presque tout ce qu'on trouve sous le soleil dit-il. Le troisième élément de son propos est le postulat de *l'a priori*, c'est-à-dire la tendance des nouveaux venus à écarter d'importantes observations ou analyses anciennes sous prétexte qu'elles constituent par nature des *a priori*. L'auteur regrette qu'on ne considère pas que théorie et science du management doivent prendre racine dans la réalité. Comme quatrième élément, Koontz aborde l'incompréhension des principes. Pour lui, ceux qui proposent une notion ou une méthode particulière rejettent ce qui ressemble à des principes de management. Pour lui, une vérité ne

perd pas de sa valeur parce qu'elle devient familière. Il montre comment on peut vouloir réfuter tout un ensemble de principes en se référant à un seul autre principe dont on aura observé qu'il est négligé dans la pratique. Ce qui peut amener à tenter de prouver des choses fausses en explicitant à tort ou en appliquant mal ces principes. Son cinquième et dernier constat concerne l'incapacité ou la mauvaise volonté des théoriciens du management à se comprendre entre eux. Face aux murs professionnels entre disciplines, il défendait l'idée d'accepter de regarder le contenu des autres écoles.

Face à ce constat, Koontz a proposé un véritable projet pour les sciences de gestion, même s'il emploie le mot de management pour qualifier le champ de cette science. Il défend :

- La **nécessité de définir un ensemble de connaissances**. Pour lui, le management participe de la réalité, de la vie, et de la pratique. Une science sans rapport avec l'art qu'elle doit servir n'a guère de chances d'être très productive. C'est le cadre de référence d'un responsable de la gestion capable et judicieux. L'auteur propose de ne pas appeler management l'univers culturel, biologique et physique tout entier, mais de délimiter la matière d'étude. Il souhaite encourager l'acquisition de connaissances en matière de sociologie, de systèmes sociaux, de psychologie, d'économie, de sciences politiques, de mathématiques... Il nous met en garde sur le fait de ne pas confondre mathématiques, recherche opérationnelle, comptabilité, théorie économique, sociométrie, psychologie avec le contenu du domaine traité : le management.

- **L'intégration du management et d'autres disciplines**. Dans son esprit, le management est une discipline spécifique, les autres disciplines étant d'importantes bases du management, constituant des associés loyaux et utiles.

- La **précision des termes sémantiques**. Il voit ici la nécessité de préciser et d'uniformiser le vocabulaire du management. Cet impératif serait amplement satisfait si cette notion était définie comme une somme de connaissances. Il propose même d'utiliser les termes utilisés couramment par les responsables compétents. Il propose de réunir une commission représentant les milieux universitaires et les associations de chefs d'entreprise à cet effet.

- Le besoin de **décanter les principes fondamentaux et de les mettre à l'épreuve**. La maturité et l'utilité d'une science tient dans la précision et la validité des principes sur lesquels elle se fonde. L'auteur précise qu'aucune science n'a débuté sur une déclaration radicale de principes valables sans controverses. Malgré tout chaque science a avancé pendant des siècles, et plus qu'il n'était nécessaire sur la base de généralisations, de quelques lois, de quelques principes et de quelques hypothèses.

En résumé, la mise au point des théories du management s'appuierait selon Koontz sur les principes suivants : la théorie doit traiter d'un domaine de connaissances et d'étude d'une taille raisonnable, la théorie doit servir à améliorer la pratique, la théorie ne soit pas s'égarer dans la sémantique ou le jargon inutile, la théorie doit indiquer une orientation et conférer de l'efficacité à la recherche et à l'enseignement, la théorie doit admettre qu'elle fait partie d'un immense univers de connaissances théoriques.

Quarante-six ans après ces propositions visionnaires, il convient d'admettre que Koontz serait déçu de leur niveau de mise en œuvre effective. Compte tenu de l'énorme production dans le domaine du management, la jungle est peut-être devenue encore plus impénétrable. En effet, le mot management est un mot passe-partout dont l'utilisation pourtant très répandue tant par les scientifiques que par les praticiens, reste floue. D'ailleurs, est-ce un champ, un concept, un terme, un nom, un qualificatif ? Ce terme est, étonnamment, très rarement défini. Il renvoie de ce fait à de nombreuses acceptions. C'est par le contenu que lui donnent les auteurs que l'on parvient à deviner ce qu'ils considèrent être *du* ou *le* management. Force est de constater que cette absence de définition partagée ne permet pas d'affirmer ce qu'est le management sans un doute profond. Cette imprécision entraîne des conséquences néfastes qui dépassent de loin le simple débat sémantique pour revenir aux sources d'une science qui balbutie.

La première partie montre que le management est confondu avec la théorie des organisations, ou assimilé à la fonction de direction d'une organisation, ou encore abordé comme un domaine de gestion de l'humain. Enfin, un résumé de sept formes d'emploi du mot management dans la littérature est proposé. La seconde partie replace la question du management dans la perspective des besoins importants de clarté que connaissent les organisations en la matière. Il s'agit d'abord de faire le point sur les définitions existantes du management. Il s'agit ensuite de discuter des conséquences du flou sémantique. Enfin, cette partie se termine sur la proposition de quatre principes et de six hypothèses qui délimitent le champ du management.

1. Le syncrétisme¹ du management

Cette première section développe l'idée que le management n'est pas un domaine clairement délimité, ce qui constitue presque un euphémisme au vu de nos investigations. Or, cela ne tient pas seulement à une question de définition, mais aussi à une « paresse » épistémologique. Il serait en effet aisé d'aligner des définitions et de jouer sur les mots, alors que le véritable enjeu consiste à clarifier fondamentalement un domaine où l'accumulation, la superposition et la juxtaposition de connaissances ne peuvent pas à elles seules régler la question du sens et de l'intégration des concepts.

11. Management et théorie des organisations

Lorsque l'on étudie les ouvrages dits de management, on se rend vite compte que la littérature parle indifféremment de la théorie des organisations et du management en les confondant. Cette confusion, le fait de confondre ou d'interchanger, crée la confusion, c'est-à-dire l'incapacité à s'y retrouver dans la fameuse jungle dont parlait Koontz.

¹ Syncrétisme : combinaison peu cohérente, appréhension globale plus ou moins confuse d'un tout

Très fréquemment, lorsqu'un ouvrage comporte le mot *management* soit comme titre, soit dans l'intitulé de son titre, son contenu concerne la théorie des organisations. L'usage flou et admis du mot management semble autoriser implicitement les auteurs à une certaine conformité, commodité, voire légèreté parfois. Par la profusion d'ouvrages qui traitent du management de la sorte, le management constitue un syncrétisme.

Pour Legoff (1996) le management est une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon syncrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire...

L'encyclopédie du *management* Vuibert, malgré son nom, développe l'ensemble des fonctions de l'organisation (commerciale, industrielle, financière...) et n'a pas fait du management un thème à part entière. Le mot management est utilisé comme substantif accolé à d'autres problématiques : management de projet, management participatif... Il en est de même pour l'encyclopédie de gestion *Economica*.

La Revue Française de Gestion (RFG), ne comporte que très peu d'articles orientés vers le management (Weil, 2002 ; Dionne, 2004). Les articles de management sont plutôt liés au domaine du management stratégique. La thématique des cadres est plutôt abordée sous l'angle des ressources humaines. La Revue Sciences de Gestion (RSDG) comporte elle aussi peu d'articles de management orientés vers le management des hommes, comparativement aux articles consacrés aux fonctions de l'entreprise et aux grands domaines de la gestion. La revue *Management et Avenir* s'appuie elle aussi clairement sur les grandes fonctions de la gestion puisque ses articles peuvent être aisément raccrochés à la GRH, à la finance, à la stratégie ou aux grands thèmes tels que la responsabilité sociale, le développement durable par exemple.

La plupart des auteurs français qui utilisent le mot management dans le titre ou le contenu de leur ouvrage (Rojot et Bergman, 1989 ; Lebraty (1992) ; Plane, 2003 ; Boyer, 2005 ; Bergmann et Uwanmungu, 2004 par exemple) développent les apports de la théorie des organisations des cent dernières années. Il s'agit donc pour eux de lister des apports variés, au travers des problématiques que pose le fonctionnement des organisations. En 2000, Plane a produit un ouvrage intitulé « Théorie des organisations ». En 2003, il a rédigé un ouvrage comportant un contenu similaire mais plus développé, dont le titre est « Management des organisations ». Cet ouvrage par ailleurs très riche, ne développe qu'un paragraphe sur le management dans l'introduction. C'est dire si les auteurs eux-mêmes perçoivent que le management est un concept à plusieurs dimensions.

Dans les ouvrages de synthèse comme celui de Kennedy (1996) intitulé « Toutes les réponses aux grandes questions du management », on s'attend à trouver non pas seulement un contenu, mais aussi ce qu'est le management. Ce qui n'est pas le cas. Une série de thèmes organisent l'ouvrage : l'entreprise en mutation, profession dirigeant, la gestion du changement, **la gestion des hommes** (Deming, Drucker, Moss Kanter, Peters, Harvey-Jones, Waterman, Senge...), la gestion du savoir, la motivation, le leadership, stratégie, gestion du temps, mission et culture d'entreprise, marketing, avantage concurrentiel, le client, gestion de l'information, management mondialisé, reengineering, l'avenir. C'est au lecteur de faire sa synthèse à partir d'une classification propre à son auteur. L'accumulation fait ici office de définition. On trouve d'ailleurs dans un ouvrage de Scheid (1991) intitulé « Les grands auteurs en organisation », et non plus « management » comme dans le cas précédent, une classification différente pour un contenu pourtant similaire : auteurs et théories sociologiques des organisations, auteurs et théories *managériales* des organisations, auteurs et théories psychologiques des organisations.

Dans leur ouvrage spécifiquement consacré au management, Robbins, DeCenzo et Gabilliet (2004) réservent 22 pages sur 523, c'est-à-dire un chapitre, au métier du manager (qui sont-ils, où travaillent-ils, qu'est-ce que le management et que font les managers ?). Nous nous attendions à ce que l'ouvrage entier traite de ces questions, ce qui n'est pas le cas. Les autres chapitres sont consacrés aux thèmes que l'on retrouve classiquement en théorie des organisations² ou dans les approches classiques des fonctions de l'entreprise (stratégie, ressources humaines...), et l'on comprend aisément que pour les auteurs, ce n'est pas tant le management qui importe que les problématiques générales auxquelles il est confronté dans une organisation. Encore une fois la succession des problématiques liées au management n'explique pas ce qu'il est fondamentalement.

12. Management et direction de l'entreprise

Dans la continuité de nos observations sur le lien entre la théorie des organisations et le management nous avons détecté une confusion assez marquante, qui est celle entre le management et le besoin d'organiser et de diriger une organisation.

Le mot management est très aisément assimilé ou remplacé par ceux d'administration, de direction, de gestion et d'organisation. Par exemple, Darbelet et Lauginie (1987) définissent le management comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation, de gestion de l'entreprise

Andrews (1973) assimile le management à la gestion des affaires et aux relations dans le monde des affaires. Pour lui, plus la division du travail est complexe dans

² Citons pour exemple les chapitres suivants : la planification stratégique, la prise de décision, l'organisation, le changement et l'innovation, les comportements individuels et collectifs, le travail en équipes, la motivation, le leadership.

une compagnie, plus importante devient la coordination des activités spécialisées afin d'équilibrer les particularismes des fonctions, de remplir les principaux objectifs de l'organisation et d'entretenir la motivation et le développement de ses membres. Il ajoute que le management est le processus le plus important et le plus proche du centre dans le fonctionnement des véritables organisations d'affaires. Il est en passe d'être reconnu comme processus central dans la conduite fructueuse d'autres types d'organisations. Même si l'on sent poindre l'idée de besoin d'une fonction de coordination générale dans les propos de cet auteur, elle n'en reste pas moins connotée par la fonction de direction.

Si les auteurs pressentent qu'il y a dans le management l'idée de *piloter* voire celle d'autorité, on ne peut pas pour autant assimiler management et direction. La tentation est pourtant forte car dans une simplification hâtive il suffit d'assimiler pouvoir de direction, position suprême dans l'organisation et leadership pour en déduire que « manager c'est diriger ». Il faut bien admettre que diriger est un métier à part entière et une position très particulière dans une organisation, qui comporte par exemple des attributs symboliques très spécifiques. En outre, un dirigeant endosse des responsabilités exclusives, ne serait-ce que du point de vue de sa responsabilité pénale, fiscale et sociale, sans aucune commune mesure avec les autres membres de l'organisation.

Ceci dit, il reste que le ou les dirigeants ont aussi à manager, ce en quoi ils rejoignent n'importe quel manager de l'organisation. Ce qui conforte la thèse du management comme fonction globale qui dépasse la simple fonction de direction. Ce ne sont pas les mêmes missions.

13. Management : gestion de l'humain

Lorsque les auteurs abordent le management sous une acception globale telle que celle développée plus haut, on sent clairement dans la littérature que les auteurs « savent » que le management concerne les Hommes, et sont conduits à revenir dans ce registre. C'est le cas de Plane signalé plus haut, dont l'ouvrage s'appelle management des organisations, mais qui crée une sous partie de l'ouvrage qui s'appelle théories managériales. C'est l'illustration du syncrétisme qui perçoit dans le flou ou la généralité le fait que le management ne peut pas s'exonérer des humains. Cette intuition peut pourtant devenir le travers de certains auteurs qui assimilent management à psychosociologie. Ce qui reviendrait comme l'écrit Koontz (1961) à appeler cardiologie l'étude du corps humain.

Dans la continuité des découvertes de l'école des relations sociales, le management est souvent assimilé à des contenus psychosociologiques déconnectés d'une finalité productive ; et sont souvent rapprochés de la gestion des ressources humaines. Or, la gestion des ressources humaines, en tant que fonction à part entière d'une entreprise, avec ses logiques propres, n'a jamais épuisé ne serait-ce que la question du management des hommes, sans parler de la question de la performance. L'apport de l'école des relations sociales n'est qu'un apport qui ne suffit pas à dire que cet apport équivaut au management.

Dans cet ordre d'idée, Chauvet (1995) illustre bien ce travers en nous rappelant que pour faire face à l'accroissement de la non communication à tous les niveaux, elles [les entreprises] ont ensuite installé à doses massives leurs cadres et agents de maîtrise devant des magnétoscopes pour les sensibiliser aux vertus des relations humaines, à la fin des années 70. Nous pensons pour notre part qu'il ne faut pas confondre le manque d'habileté ou de courage des managers avec un simple problème de manque de compétence/sensibilité à la psychologie interpersonnelle. L'habileté qui est du domaine des concepts de management, se sert des connaissances de la discipline psychologique les acclimatant à la vie des organisations. Or, pour ce faire, il convient d'énoncer clairement que le management consiste à *intervenir pour transformer* des situations, et non pas seulement d'avoir des relations au sens psychologique.

Dans un autre registre, les concepts du leadership ont le mérite de poser des problématiques importantes du management : les facteurs liés à la personne du manager, ceux liés au poids des situations qu'ils ont à géré et enfin les facteurs combinés proposés par les approches interactionnistes (Homans, 1950). Leadership et management sont considérés comme deux choses différentes, au point même de les dissocier (Bennis, 1989, Kotter, 1999, Bolman et Deal, 1997). Robbins et De Cenzo (2004) nous font parfaitement comprendre le débat sur ces deux notions lorsqu'ils écrivent : « ... nous pouvons affirmer que tous [les managers] devraient effectivement, dans l'idéal, endosser le rôle de leader. En revanche, tous les leaders ne possèdent pas nécessairement les aptitudes requises pour exercer des fonctions de management... Le fait qu'un individu puisse influencer d'autres personnes ne signifie pas qu'il soit également *capable de planifier, d'organiser, de contrôler et de gérer*. ». Nous soulignons à quel point la fin de la phrase précédente donne une vision parcellaire du rôle d'un manager, tout en le détournant de sa fonction de gestion des hommes. On revient de fait à management égale gestion. Quand on constate en outre que le leadership est souvent présenté dans la littérature dans le thème de la fonction de direction, on crée une triple confusion management/gestion/leadership. Nous proposons au contraire d'articuler et d'intégrer ces deux notions dans le management effectif et de qualité des personnes. Le taylorisme nous guette en matière de management. Tout comme le management moderne a découvert, en réaction au taylorisme qu'il n'y a pas ceux qui pensent et ceux qui exécutent, ce même management moderne pourrait éviter l'écueil néfaste qui consisterait à distinguer les leaders (fonction noble) de ceux qui ne le sont pas (fonction ingrate de suiveur).

Les sociologues (Crozier, 1977 ; Bernoux, 1985 ; Petit, 1979 ; Sainsaulieu, 1988 par exemple) abordent des problématiques proches du management des hommes : pouvoir, incertitude, conflits, alliance... Mais s'en éloignent bien vite selon nous, dès lors qu'il s'agit de gérer ces situations et de les faire évoluer de manière volontaire, active et déterminante pour la performance de l'organisation. Dans la théorie des organisations, les concepts de management des hommes proviennent principalement de psychologues qui ont eu le mérite de replacer l'humain au cœur des organisations.

Drucker (2006) considère clairement que le management est un art libéral parce qu'il manipule des concepts fondamentaux comme le savoir, la conscience de

soi, la sagesse et le leadership. Pour lui, les managers mettent en œuvre tous les savoirs, toutes les intuitions des humanités et des sciences sociales, psychologie, philosophie, économie et histoire, physique et morale... Le management sera de plus en plus la discipline et l'activité par laquelle les humanités retrouveront une signification, un statut et un effet sur la société. Drucker ne considère clairement pas que management égale : ressources humaines, son champ est bien plus vaste.

14. Management : boîte à outils

Le fait qu'il existe une jungle des théories du management n'a pas pour autant effacé le fait que la pratique ait des besoins. Ce n'est pas parce qu'une science balbutie dans certains de ses compartiments que la vie s'arrête.

Cette limite a conduit les praticiens dirigeants, cadres d'entreprise ou consultants, soit à puiser ponctuellement dans les théories, soit à inventer des outils ou techniques déconnectés de la connaissance scientifique mais se revendiquant du management, soit en important purement et simplement des techniques d'autres disciplines.

L'inatteignable, l'indéfinissable management, cette *terra incognita*, est à l'origine d'une production et d'une imagination sans limites, au prix de la fantaisie et de l'approximation au pire, ou avec bon sens plus rarement. Tout un chacun connaît également le foisonnement de consultants et d'apprentis sorciers qui ont tous un avis sur le management.

15. Sept formes d'emploi du mot management

L'usage, la tradition, la facilité ont donné naissance à différents usages du mot management, probablement au détriment d'une des dimensions pourtant majeure : les personnes et les équipes.

Nous avons trouvé sept usages du mot management dans la littérature, parmi lesquels le management des personnes, le fait de s'en occuper réellement, reste très minoritaire. Ces six usages ne sont pas exclusifs les uns des autres. Une même approche peut recouvrir plusieurs de ces acceptions.

Le management : mode de conduite général de l'organisation, action des gestionnaires

Dans cette acception, le management recouvre l'ensemble des connaissances issues de la théorie des organisations. C'est ainsi qu'un ouvrage dit de « Management des organisations » aborde l'histoire de la pensée sur les organisations, et non pas spécifiquement « le management » qui reste une notion vague dans l'ouvrage lui-même. Cette acception rejoint celle du *Management stratégique* et regroupe les concepts de politique générale d'entreprise, de stratégie, de culture, de gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion. Ce terme peut conduire à identifier un mode spécifique de conduite d'une organisation comme le management public par exemple.

Le management : pilotage actif et créatif

Le terme de management est employé dans la littérature lorsqu'il s'agit de marquer une intention de gérer activement un domaine, un projet, une problématique. On peut classer dans cette rubrique le management par projet, le management de la qualité, le management des ressources humaines, le management des systèmes d'information. Lebraty (1992) considère que la gestion, relève de l'ordre du calcul, tandis que manager est de l'ordre de la créativité, du refus opportun des règles du jeu. Manager c'est oser refuser la fatalité du cadre donné. C'est ainsi que l'on peut parler de *management* des ressources humaines ou de *gestion* des ressources humaines par exemple, l'un étant plus actif que l'autre.

Le management : projet finalisé

Le terme de management est employé pour signifier que l'on considère clairement des domaines comme stratégiques et qu'ils méritent de ce fait une fixation d'objectifs particuliers. C'est le cas par exemple du management par objectifs, du management du savoir, du management par la vision, du management intrapreneurial.

Le management : choix fondamental d'organisation

Une autre manière de considérer le mot management, en l'associant à certaines approches, laisse sous-entendre des choix fondamentaux d'organisation. C'est le cas par exemple pour le management participatif, pour l'organisation qualifiante...

Le management : idéologie ou mode de recherche de la performance

Même si le mot management n'est pas toujours employé pour traiter des approches classées dans cette rubrique, elles se trouvent malgré tout classées dans des ouvrages qui portent le nom de management tout court ou de management des organisations. On trouve par exemple dans l'ouvrage « 50 ans de management » (Boyer, 2005) les méthodes de gestion par la qualité, de gestion par projet, de supply chain management, de knowledge management, d'organisation en réseau, le reengineering... Nous les classons pour notre part de manière beaucoup plus restreinte dans des choix d'organisation marqués par des paris implicites (parfois imprudents ou fantaisistes) quant à des performances attendues. Le management par exception (Bittel, 1964) qui relève selon nous de ces approches idéologiques du management, constitue probablement, avec le « Management baladeur », l'une des plus graves idéologies qui touche à la santé des organisations en ce qu'elles sont l'anti-thèse même d'un management de qualité, construit, réfléchi et instrumenté. L'idée d'une *volatilité* des actes de management renforce le caractère énigmatique et artistique du management, au détriment de l'idée d'ingénierie et de professionnalisation du management.

Le management comme esthétisme sémantique

Il ne serait pas sérieux de passer sous silence cette forme d'usage du mot management qui consiste simplement à « faire bien ». Le côté dynamique, anglo-saxon, « *in* », du mot management permet de l'utiliser comme artifice marketing. L'observation permet de conclure que tout ce qui se fait sous le soleil ou au-delà peut se voir attribuer ce mot magique. On peut manager son patron, manager son

stress, manager son épouse et même manager sur la lune ! Le mot management est choisi alors que le mot gestion conviendrait parfaitement puisqu'il s'agit simplement d'exprimer l'idée de « s'occuper de ». C'est le cas par exemple du management du changement, du management des nouvelles technologies.

Le management : mission de responsable d'équipe (hiérarchique ou non)

Il s'agit ici de la mission de certaines personnes qui consiste à gérer d'autres personnes individuellement ou en équipe.

2. Le besoin de clarté du management dans les organisations

La variété et l'accumulation font du management une notion vague. Le fourre-tout qu'il constitue finalement engendre une sorte d'approche superficielle du management qui ne reconnaît pas à ce concept toute sa force et tous les enjeux qu'il sous tend. Dès lors la théorie s'illusionne sur l'effectivité des pratiques de management et sur leur efficacité dans les organisations. Le management des livres pourrait constituer un univers en marge des organisations à qui il devrait pourtant s'adresser.

2.1. Définition du management : l'absence de fondement partagé

Certains auteurs se positionnent très clairement dans une conception du management qui recouvre la gestion des personnes et des équipes. Néanmoins, ils sont très timides sur ce qu'il convient de faire pour obtenir un management effectif et de qualité. Les contours généraux du travail des managers ne valent pas définition, délimitation d'un champ ou d'un concept de management.

Individus et groupes - Pour Koontz (1961), le management est l'art de faire exécuter des tâches avec des individus et grâce à eux au sein de groupes strictement organisés. Plus précisément, c'est l'art de : créer dans un groupe une atmosphère où les gens puissent exprimer leur personnalité tout en coopérant à la réalisation des objectifs du groupe, d'éliminer les obstacles à ce déroulement, d'optimiser l'efficacité en atteignant réellement les buts fixés. Koontz propose au moins de définir le management comme : le *domaine d'activité des responsables de la gestion*. Malgré notre profond respect pour le travail fondateur de cet auteur nous ne sommes pas d'accord avec ce dernier point puisque nous tenterons de montrer que c'est un travail particulier qu'accomplissent les managers, qui ne se limite pas à l'idée d'être un acteur de la gestion, mais qui consiste plutôt à ***intervenir et à infléchir délibérément les performances*** sociales et économiques. Le manager n'est pas un acteur participant quelconque, il transforme, par son énergie propre et intentionnellement, son environnement.

Résultats via autrui - Pour Robbins et Judge (2006), le manager fait en sorte d'obtenir des résultats de manière efficace et performante via et avec autrui, c'est-à-dire par le biais d'autres personnes. Il prend des décisions, affecte des ressources et dirige l'activité des autres en vue d'atteindre certains buts. Il travaille au sein d'une organisation : entité sociale sciemment coordonnée. Il assume quatre rôles : **planifier** (définition des buts, élaboration d'une stratégie, plans pour coordonner les activités), **organiser** (définir les tâches, définir les

personnes, regroupement des tâches, rendu compte, niveaux de décision), **diriger** (motivation, administration des activités, canaux de communication, résolution des conflits), **contrôler** (suivre les performances, comparer aux objectifs, corriger les écarts). Les partisans de l'école des relations humaines reconnaîtraient dans cette définition non pas un manager, mais un techno-bureaucrate.

Rôles - Mintzberg (1984) a proposé trois rôles des managers répertoriés dans la figure suivante (Figure 1). Cette notion de rôle nous semble insuffisante pour rendre compte des *gestes* que doit produire un manager pour accomplir ces rôles.

Figure 1 : Les rôles du manager selon Mintzberg

Rôles interpersonnels	Symbolique	Devoirs de représentation de l'ensemble du groupe, en vertu du statut
	Leader	Motivation et implication des subordonnés
	Agent de liaison	Entretenir un réseau de contacts externes
Rôles informationnels	Observateur actif	Recherche et réception d'information sur l'organisation et son environnement
	Diffuseur	Transmettre des informations sur des faits et leur analyse
	Porte-parole	Transmet des informations relevant de sa propre spécialité
Rôles décisionnels	Entrepreneur	Recherche des opportunités et des projets d'amélioration ou de changement dans l'organisation
	Régulateur	Réagir par des actions correctives
	Négociateur	Représente l'organisation dans des négociations importantes

Compétences managériales - Katz (1974) considère qu'il existe trois compétences managériales : **techniques** : appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière ; **humaines** : travailler en équipe, comprendre autrui et le motiver (individu et groupe) ; **conceptuelles** : analyser et diagnostiquer les situations complexes. On ne voit pas ici en quoi les compétences techniques ont à voir avec le management.

Activités managériales - Luthans (1988) aborde le management au travers des **activités managériales, qui comprennent selon lui : le management**

traditionnel : prise de décision, planification et contrôle ; **la communication** : échange d'informations courantes et tâches administratives ; **la gestion des ressources humaines** : motiver, discipliner, gérer les conflits, embaucher, former ; **l'entretien du réseau de relations** : contacts, manœuvres politiques et interactions avec l'extérieur. On notera l'extraordinaire habileté de l'auteur qui parle de management traditionnel, alors qu'on ne sait déjà pas ce qu'est le management tout court.

Résultat commun - Lorsque Drucker (2006) tente de répondre aux questions « qu'est-ce que le management ? » ou « qu'est-ce qu'un manager accompli et efficace ? », cela tient dans les points suivants : rendre les hommes capables de produire un **résultat commun**, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ; intégrer des hommes dans une **aventure commune** : c'est un fait de culture (histoire, traditions, culture) ; réfléchir aux objectifs et aux valeurs, à la **mission**, à les définir et en donner l'exemple ; permettre à l'entreprise et à chacun de ses membres de **croître et de se développer** : la formation présente à tous les niveaux ; les personnes ont des talents et des connaissances différents, elles sont affectées à des tâches différentes : organiser **la communication et la responsabilité** des individus ; la **performance** doit être mesurée et améliorée ; **les résultats** de l'entreprise n'ont d'existence qu'à l'extérieur d'elles-mêmes. Drucker nous dit encore que le management est l'organe de l'institution. Il consiste en trois tâches : définir l'objectif spécifique et la mission de l'institution, assurer la productivité du travail et des personnes employées, gérer de façon responsable son influence sur la société.

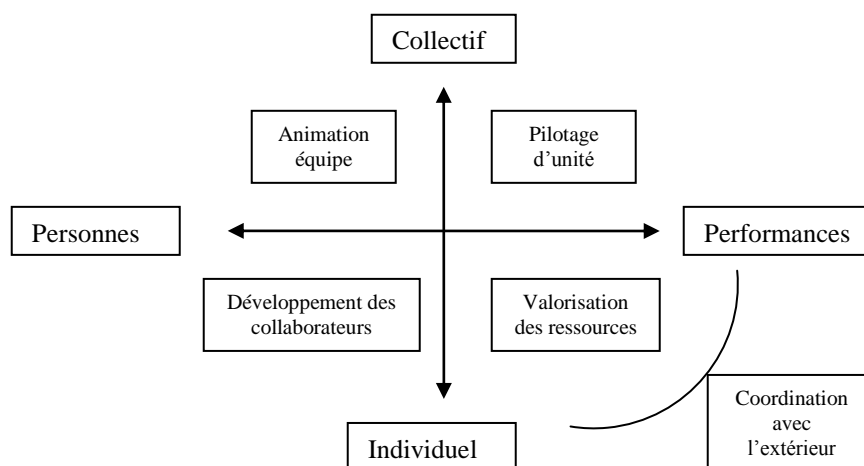
Une activité - Legoff (1996) aborde le management comme une activité. Il faut selon lui : une **éthique** en situation : la cohérence entre ses paroles et ses actes, le courage de dire les choses, le respect, la modestie ; des **qualités de base** : savoir décider, la qualité et l'efficacité de la parole, l'écoute ; un **savoir-faire** de l'encadrement : concilier, négocier ; connaître les hommes et leurs compétences, le tact, humaniser les rapports de travail ; des **compétences** : capacités d'analyse et de synthèse pour résoudre les problèmes pratiques, capacités d'expression et d'argumentation. Cette définition de Legoff, de bonne facture, est très caractéristique de toutes ces définitions qui décrivent le management en en excluant un de ses constituants fondamentaux, à savoir **la performance**. Cet état de fait est probablement une puissante explication de la jungle du management. En effet, sans référence à la performance, n'importe quels idées ou concepts peuvent être admis dans le champ du management, sans avoir fait la preuve au minimum de leur innocuité ou mieux de leur efficacité.

Performances via les autres - Delavallée (2006) considère comme Koontz que la principale caractéristique des managers est qu'ils sont tous responsables de performances en grande partie produites par d'autres. Pour lui, le management est une fonction parmi les trois que sont direction, production et management. Le management vise à transformer du travail, issu de la production, en performances, dont les caractéristiques ont été définies par la direction³. Pour

³ Cette vision très ramassée, donc très caricaturale du fonctionnement des organisations contribue à la dimension romanesque du management dans laquelle tout va pour le mieux dans le meilleur des

Delavallée, la distinction entre gestion et management ne résiste pas à l'épreuve des faits. Surtout si on considère que les managers managent et que les directions fonctionnelles gèrent.⁴ Le travail des managers tient dans deux propositions : **des problèmes à résoudre** : incertitude, rationalité limitée, conflictualité des objectifs ; prioriser, obtenir quelque chose des personnes ; **des rôles** : valorisation des ressources, pilotage d'une unité, développement des personnes, animation d'une équipe, coordination avec l'extérieur. Malgré les limites des prémices que nous venons d'évoquer, cet auteur finit par nous proposer un schéma de synthèse de management d'une pertinence remarquable (Figure 2), qui résume simplement ce qui pose les bases de ce qui pourrait définir un cadre pour le domaine du management : le collectif, l'individuel, les performances, les personnes. L'auteur propose enfin un concept intéressant qu'il dénomme la managérialité (par analogie avec la parentalité). Il s'agit du processus psychologique⁵ par lequel une personne devient manager.

Figure 2 : Le management selon Delavallée



Nous avons retenu l'ensemble de ces auteurs pour la qualité de leurs propositions qui nous font clairement percevoir que le management n'est pas nécessairement un fourre-tout mais un domaine faiblement structuré car très faiblement investigué, synthétisé, articulé et unifié. **Il s'agit bien cependant d'un domaine de gestion des hommes et de leur performance.**

mondes si les producteurs produisent, si la direction dirige et si les managers managent. Cette imprudence n'enlève pourtant rien à l'excellente contribution de l'auteur à la définition du management notamment dans le schéma qui suit.

⁴ Nous voulons insister ici sur le fait que nous défendons une thèse symétriquement opposée à celle-ci par l'objet même de cet article.

⁵ La managérialité est un concept intéressant et précieux si toutefois on ne le réduit pas à un processus psychologique, mais si on la considère comme l'apprentissage d'un métier à part entière.

Nous avons observé cependant que la plupart des auteurs proposent des concepts d'un niveau d'abstraction important. Ce niveau d'abstraction, certes intéressant pour classer des compétences variées, nuit à la compréhension en profondeur de la richesse du métier de cadre. Le management constitue ou reste un iceberg dont on ne voit émerger qu'un morceau.

Sans une médecine des organisations, la porte est laissée grande ouverte aux recettes de grands-mères, aux marchands d'illusion et aux apprentis sorciers. Tout cela n'apporte pas de réponse décisive sur ce qu'est-ce que le management. Il semble pourtant crucial pour la discipline des sciences de gestion de trancher, d'un point de vue épistémologique, sur le fait de savoir si l'on continue d'interchanger management et gestion sans réelle distinction.

22. Le manque de clarté : la porte ouverte aux recettes

La timidité épistémologique en matière de management laisse la porte grande ouverte au simplisme, à l'outillisme, à l'empirisme qui s'engouffre dans la brèche béante du manque de lien entre *connaissance* et *technique*.

Nous nous plaçons ici dans la perspective de Russo (1978) pour qui la distinction entre science et technique procède fondamentalement de ce que la première vise la connaissance, et la seconde l'action efficace. Pour cet auteur, ces deux dimensions se rencontrent souvent dans un souci commun de connaissance, la technique impliquant toujours à quelque degré un savoir au sujet des entités et des phénomènes auxquels elle fait appel pour atteindre ses objectifs. Pour cet auteur, l'histoire est loin de vérifier la conception, assez courante, selon laquelle la technique ne serait finalement qu'une application de la science. Nous ajoutons que dans le domaine de la gestion, les praticiens, par leurs productions techniques empiriques, précèdent et interpellent les scientifiques quant à l'efficacité de ces pratiques. L'application *technique* de certains outils de gestion ou de management, déconnectée d'une *connaissance* solide en matière de performance globale durable, s'appuie parfois sur des idéologies implicites, sur des spéculations hasardeuses, voire irresponsables. Par exemple, dans un ouvrage intitulé « Le management pour les nuls » (2004), on apprend qu'il faut déhiérarchiser l'entreprise, ce qui relève, d'un point de vue scientifique, d'une légèreté inqualifiable.

L'ouvrage de Chauvet (1995) intitulé « Méthodes de management » regroupe 132 méthodes en 20 groupes homogènes, classés en cinq familles correspondant à un type d'utilisateur. Étonnamment, une des familles est dénommée « Managers », les autres familles visant les organisateurs, les formateurs, les opérationnels, les techniciens. Les méthodes pour managers comprennent : la gestion qualité, la gestion de projet, les analyses de la valeur, le marketing, la gestion des emplois et des carrières, les analyses stratégiques. Cet ouvrage propose une vision du management et du manager éclatée et désintégrée. Car des méthodes des autres familles peuvent parfaitement être considérées comme faisant partie du rôle d'un manager. Derrière ce recueil de « bonnes pratiques » se profile la confusion car on ne sait pas vraiment si **faire du management c'est faire son marché dans le rayon des techniques**. Cela reviendrait à piocher dans

les rayons d'une pharmacie, au gré de ses ressentis, pour tenter de rester en bonne santé.

23. Limites de l'accumulation historique de connaissances

La très grande majorité des ouvrages de théorie des organisations et ceux dits de management, sont en réalité des manuels d'histoire de la pensée sur les organisations.

Aucune école de pensée ne dit **ce qu'est** le management, d'ailleurs aucune ne dit « je suis » une école du management, mais plutôt je contribue ou je m'oppose. Les approches se contentent de contributions ponctuelles et parcellaires sur ce qu'il faut **faire** ou **ne pas faire** en management, ce qui ne vaut pas définition ou délimitation d'un champ.

Gouadain (2001) montre bien comment des mots entrent en usage sans pour autant que cet usage ait été clairement décidé. Il explique que le mot gestion a commencé à remplacer le mot administration pour insister sur la volonté de faire des bons choix, c'est-à-dire de faire prévaloir des préoccupations d'efficacité, de productivité, de rentabilité. Il signale également que le mot gestion a trouvé dans celui de management un rude compétiteur. Or, il ne s'agit pas de jouer sur les mots, mais de répondre à des enjeux. Si le management c'est l'action de conduire, de diriger et d'entraîner comme le précise Gouadain, on ne voit pas quelle différence cela fait avec le fait de gérer efficacement.

D'autre part l'accumulation ne fait pas le management, car il faudrait pour cela faire une synthèse des apports et des limites de chacune. En la matière **c'est la santé des organisations qui pourrait servir de juge de paix**. La gestion, et par abus de langage, le management comme disent les auteurs, constituent non pas seulement une jungle, mais un vaste univers de contingence. Si toutes les idées sont bonnes à prendre, selon des contextes toujours différents, la science ne prend pas ses responsabilités. Le médecin dit à son patient vous pourriez essayer ce médicament... et vous verrez bien s'il vous tue. La communauté des sciences de gestion pourrait jouer le rôle d'une « agence de protection sanitaire des aliments » grâce à la synthèse critique de théories de l'organisation, via une fois encore le critère incontournable de la performance.

La performance au sens sportif est en effet un critère fondamental du management, un arbitre ou un juge de paix des concepts, outils et méthodes. Encore faut-il définir la performance par-delà le simplisme de la comptabilité, de la finance, du contrôle de gestion budgétaire et de l'idéologie. La « bonne performance » est relative, globale, évolutive et dialectique.

Si l'on prend des critères de performance classiquement identifiables dans les tableaux de bord des acteurs dans les organisations, quels que soient leur métier, leur niveau hiérarchique, leur entreprise, on détecte un certain nombre de domaines récurrents. On trouve ainsi des indicateurs sur : la qualité, la productivité (dont la production), les délais, les charges, les produits (dont le carnet de commande), le social (absentéisme, accidents ou maladies

professionnelles, la rotation du personnel, surveillance de dysfonctionnements), la stratégie, la gestion des activités, la gestion des moyens, la création de potentiel (investissements pour préparer l'avenir).

Ces critères ne sont en rien spécifiques, ils concernent n'importe quelle zone de l'entreprise, de l'individu, à l'équipe, au service, au site... Ils expliquent fondamentalement, par agrégation, pourquoi une organisation améliore ou détériore ses performances.

24. Dysfonctionnements et qualité du management dans les organisations

Un observateur attentif et authentique aura tôt fait de constater que le monde des entreprises et des organisations est très dysfonctionnel. Cela signifie que l'activité de ces organisations se fait au prix de très nombreux incidents plus ou moins sérieux, au point que certains acteurs, y compris des managers, finissent par considérer que le travail consiste à régler des problèmes (coûteux en ressources), plutôt que de *produire quelque chose* (qui aurait de la valeur).

L'histoire des théories des organisations montre que ces dysfonctionnements ont été soulignés par différentes écoles ou par leurs contradicteurs. On peut citer la flânerie systématique, le manque d'ordonnement et de méthode, l'aliénation au travail, le manque de motivation ou d'implication, la résistance au changement, l'utilisation des zones d'incertitude. Il serait aisé d'entériner un constat d'impuissance face à la nature humaine. Or, comme le dit si bien de Jouvenel, le problème social ne peut pas être *résolu*, il peut être *réglé*, ou réglé si l'on préfère.

En nous servant de la théorie du champ de Lewin⁶ (1935) nous pourrions poser les deux options suivantes. Soit les sciences de gestion considèrent que la description dysfonctionnelle, parfois explicative du fonctionnement des organisations est suffisante, soit elles considèrent qu'il convient de contribuer à la transformation de ces situations. La première option est celle de la **performance quelconque** : puisque des forces s'opposent tout s'explique. La deuxième option est celle de la **performance choisie et méritée** : puisque des forces s'opposent, une force particulière peut transformer les situations : le management. Cet article défend la deuxième option. La réalité observée des organisations en appelle à une qualité du management, qui reste un vaste territoire à conquérir.

25. Six hypothèses fondatrices de la performance pilotée, c'est-à-dire du management

⁶ Pour Lewin, un problème donné est maintenu en équilibre par l'interaction de deux ensembles de forces en opposition : les forces d'entraînement et les forces de rétention. Une situation actuelle n'est pas un modèle statique, mais un équilibre dynamique. Pour qu'un changement se produise, il faut que les forces d'entraînement excèdent les forces de rétention.

Des concepts clés peuvent permettre de poser les bases d'une réflexion et d'une production scientifique spécifique dénommée management : le potentiel humain, le pilotage, la performance et la stratégie.

Le potentiel humain : Ce concept se distingue du simple domaine restreint des ressources humaines et de la fonction ressources humaines. En effet, il s'agit dans le concept de *potentiel humain* de considérer de façon la plus vaste possible tout le potentiel d'énergie, d'innovation, d'implication, d'intelligence, d'action... d'une personne et non pas sa simple gestion dans un carcan de carrière, de rémunération, de poste, de contrat de travail, de définition de fonction. Ce concept comporte un lien étroit avec ceux de confiance, de contractualisation et de croissance, qui ouvrent un champ énorme des possibles avec chaque personne individuellement et en équipes.

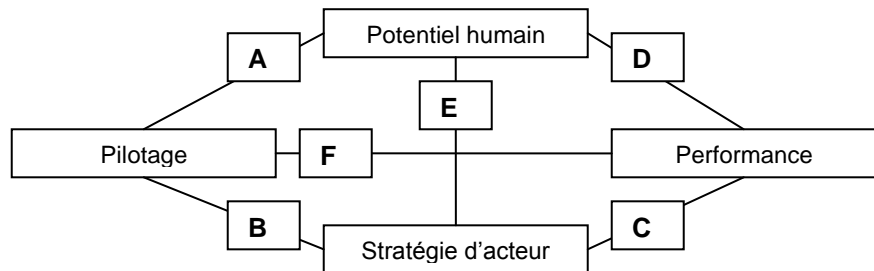
Le pilotage : Il s'agit des dépenses d'énergie, sous formes de décisions et de passages à l'acte décisifs, réalisées pour anticiper des événements et/ou pour infléchir leur déroulement dans le sens d'une meilleure performance.

La performance : La performance est un résultat relatif mesuré par rapport à un niveau de référence historique ou à un niveau espéré. La performance, en tant que mesure, peut servir de lecture critique à l'ensemble des dimensions de la vie d'une organisation.

La stratégie : Ce sont les projets stables et mûris des acteurs, élaborés dans leur propre intérêt et ou dans celui de l'organisation.

Les liens entre ces concepts donnent naissance à six hypothèses fondatrices d'une connaissance propre au domaine du management entendu comme le fait de gérer les personnes et les équipes, afin de générer des performances (Figure 3. A, B, C, D, E, F). Ce que nous qualifions de performance choisie et méritée.

Figure 3 : Hypothèses fondatrices d'un champ spécifique du management : le pilotage de la performance choisie et méritée



Ces hypothèses peuvent être formulées comme suit :

- A. Hypothèse de **l'activation du potentiel humain** par un pilotage approprié : l'énergie humaine doit être captée, au sens de captivée, elle n'est pas spontanément fournie à l'organisation
- B. Hypothèse de la **proactivité stratégique et transformative** : ce ne sont pas les contraintes et les difficultés qui déterminent le management, mais l'énergie de transformation des acteurs, et singulièrement des managers
- C. Hypothèse de la **performance choisie** : une personne, une équipe, une organisation doit en grande partie son niveau de performance à sa capacité à le formuler.
- D. Hypothèse de la **performance dépendant du potentiel humain** : en tant que seule ressource active et intelligente, l'humain détermine la performance d'une organisation
- E. Hypothèse de **l'homme stratège** : les humains ne sont pas des ressources, des utilités, ils sont dotés de projets et de facultés d'évasion puissantes ou de capacités d'engagement, selon le pilotage qui leur est proposé.
- F. Hypothèse de la **performance méritée** par l'intensité et la qualité du pilotage : la performance n'est pas le fruit d'une conjoncture, elle dépend des énergies humaines.

Ces hypothèses de travail mettent clairement le pilotage, l'intervention, l'énergie ou la transformation au cœur de la problématique de la performance des organisations. Sans référence à la performance des concepts n'ont que peu d'intérêt pour les sciences de gestion et du management.

Conclusion

Cet article montre que le management est une jungle, comme l'avaient énoncé des auteurs éminents, mais qu'elle est de plus en plus impénétrable. La production d'idées sur le management sans prise en compte de leur effet réel sur les performances des organisations constitue un risque important pour la validité de la connaissance et pour la santé des organisations.

La première partie montre que le mot management est devenu un terme générique de moins en moins clair à mesure que la production d'écrits dont il fait l'objet s'accroît. Le management est confondu avec la théorie des organisations, ce qui, loin de définir ce domaine, laisse à penser que l'accumulation suffit à construire un domaine scientifique, ce qui n'est bien sûr pas le cas. Le management est aussi assimilé à la fonction de direction d'une organisation, ce qui est d'une part très réducteur, et d'autre part inexact. La fonction de direction d'une entreprise mérite à elle seule des investigations particulières. Le management, on ne s'en étonnera pas, est aussi abordé comme un domaine de gestion de l'humain. Mais dans ce registre s'immiscent toutes les approches psycho sociologiques qui pénètrent les organisations pour traiter de l'humain mais sans un lien clair avec la performance. On laisse ainsi supposer qu'il suffit de traiter de l'homme pour faire du management, ou que le management est le domaine de la relation entre les être humains. Dès lors, quasiment tous les livres de psychologie pourraient comporter comme sous-titre : « contribution au

management ». La première partie se termine sur un résumé de sept formes d'emploi du mot management dans la littérature.

La seconde partie replace la question du champ du management dans la perspective des besoins importants que connaissent les organisations en la matière. Le début de cette section est l'occasion de faire le point sur les définitions existantes du management. Le manque de définition partagée du mot management fait que ce véritable champ est ouvert à toutes formes de production qui frôlent parfois la désinvolture vis-à-vis des organisations qui « souffrent » de leurs difficultés de management. L'accumulation historique des connaissances ne vaut pas critique et construction. La synthèse critique des approches du management est une nécessité du point de vue des dysfonctionnements que subissent les organisations. Ce sont enfin quatre concepts et six hypothèses qui sont proposés pour tenter de délimiter un champ du management.

En synthèse, les idées-forces que nous retenons pour guider une production scientifique claire et féconde dans le domaine du management sont les suivantes. Le management est **un syncrétisme**: il constitue tantôt l'approche globale de l'organisation (histoire de la pensée sur les organisations), soit l'approche psychosociologique de l'organisation en action, soit la pratique des managers... La **confusion/superposition entre management et théorie des organisations** laisse supposer que les deux sont interchangeables, il suffit d'étudier la théorie des organisations pour y trouver le management ! La confusion est parfois triple entre management et direction/théorie des organisations/gestion ; en conséquence, le management reste un **vaste champ d'investigation inexploré**, chargé de superficialité, d'imaginaire, d'imprécision et parfois de contre vérités dans la littérature. Le **management en tant que fonction « transformative » la plus puissante et la plus vulnérable d'une organisation** ne fait certainement pas l'objet d'une attention suffisante, car elle n'est pas reconnue comme telle. L'état naturellement très dysfonctionnel du fonctionnement des organisations appelle une théorie du management plus active et plus déterminante qui viserait une **performance délibérément choisie et méritée**. L'idéal/réalisme, qui consiste à partir lucidement de la réalité telle qu'elle est mais de ne pas s'en satisfaire, milite en faveur de la **création proactive d'une école de pensée qui synthétise les apports historiques de la théorie des organisations**. Classiquement les écoles de pensée naissent d'une relecture du passé, cependant l'état du monde suppose aujourd'hui que le management joue un rôle non pas seulement explicatif de cet état mais probablement qu'il le transforme.

Bibliographie

K.R.Andrews, 1973, « *Pour un management professionnel* », in *Les fonctions humaines du cadre dirigeant*, Publi Union, dirigé par Bursk et Blodgett

P Baranger, J.P. Helfer, H .de la Bruslerie, J. Orsoni, J.M. Peretti, 1985, « *Gestion, les fonctions de l'entreprise* », Vuibert

A. Bergmann et B.Uwamungu, 2004, « *Encadrement et comportement* », Editions Eska

P. Bernoux, 1985, « *La sociologie des organisations* », Editions Points Seuil

L.R. Bittel, 1964, « *Management by exception* », New York, Mc Graw Hill

- L. Bolman and T. Deal, 1997, « *Reframing Organizations : Artistry, Choice, and Leadership* », Jossey-Bass, San Francisco
- L. Boyer, 2005, « *50 ans de management* », Les éditions d'organisation
- L. Boyer, 2006, « *Management des hommes* », Les éditions d'organisation
- L. Boyer, N. Equilbey, 1990, *Histoire du management*, Editions d'Organisation,
- G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, 1987, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », Economica
- A. Chauvet, 1995, « *Méthodes de management* » – Le guide, Les Editions d'Organisation
- M. Crozier et E. Friedberg, 1977, « *L'acteur et le système* », Editions Points Seuil
- M. Darbelet et J.M. Lauginie, 1987, « *Economie d'entreprise* », Foucher
- E. Delavallée, 2006, « Le manager », in *Encyclopédie des ressources humaines*, 2^{ème} édition, pp. 730-737
- L. Dionne, 2004, « La loyauté dans les relations hiérarchiques », in *Revue Française de Gestion*, Volume 30/152
- P. Drucker, 2006, « *Devenez manager ! L'essentiel de Drucker* », Village mondial
- D. Gouadain, 2001, « Les mots de la gestion », in *Gérer et comprendre*, n°66, décembre
- D. Hervouet, 2005, « *Mener des hommes pour la première fois* », Editions d'organisation
- G.C. Homans, 1950, « *The human group* », New York, Harcourt, Brace and World
- J.M. Huet, 2007, « *Les tendances du management* », Pearson Education
- B. Jarrosson, 2000, « *100 ans de management* », Dunod
- R.L. Katz, 1974, « Skills of an Effective Administrator », *Harvard Business Review*, septembre octobre
- C. Kennedy, 1996, « *Toutes les réponses aux grandes questions du management* », Maxima
- H.J. Koontz, 1961, « The Management Theory Jungle », *Journal of the Academy of Management*, décembre, pp. 174-188, traduction française La jungle des théories du management, in *Panorama des stratégies et techniques du management*, Publi-Union, dirigé par Hutchinson, 1972
- J. Kotter, 1999, « *What Leaders Really Do* », Harvard Business School, Boston
- J.P. Le Goff, 1996, « *Les illusions du management* », La découverte/essais
- J. Lebraty, 1992, « Management et gestion : quel apprentissage ? », In *Revue Sciences de Gestion*, Collection Economie et Sociétés, n°18, juillet, pp. 131-159
- J.P. Legoff, 1996, « *Les illusions du management* », La Découverte, Essais
- K. Lewin, 1935, « *A dynamic theory of personality* », New York
- B. Lussato, 1972, « *Introduction critique aux théories des organisations* », Dunod

- F. Luthans, 1988, « Successful vs. Effective Real Managers », in *Academy of Management Executive*, mai, pp. 127-132
- H. Mintzberg, 1984, « *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre* », Les Editions d'Organisation
- Petit, « *Introduction à la psychosociologie des organisations* », Privat, 1979
- J.M. Plane, 2003, « *Management des organisations. Théories-concepts-cas* », Dunod
- J.M. Plane, 2000, « *Théorie des organisations* », Les topos, Dunod
- M. Raoul, 1989, « *Audit stratégique* », EME - ESF Editions
- S. Robbins et T. Judge, 2006, « *Comportements organisationnels* », Pearson Education
- S. Robbins, D. DeCenzo, P. Gabilliet, 2004, « *Management – L'essentiel des concepts et des pratiques* », Pearson Education, 4^{ème} édition
- J. Rojot et A. Bergmann, 1989, « *Comportement et organisation* », Librairie Vuibert
- F. Russo, 1978, in *Histoire des techniques*, Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard
- R. Sainsaulieu, 1988, « *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise* », Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques - Dalloz,
- J.C.Scheid, 1991, « *Les grands auteurs en organisation* », Dunod
- T. Weil, 2002, « A quoi sert le chef ? » in *Revue Française de Gestion*, volume 28/139,