



Volumul XII, Numărul 17 / 2008

ISSN 1454-9980

Rationalité et culture dans le management.

Aux sources des théories du management et des organisations

(pag. 1-16)

Blandine VANDERLINDEN

Volume X, Issue 1 (17) / 2008

**Cross-cultural
Management
Journal**

RATIONALITE ET CULTURE DANS LE MANAGEMENT. AUX SOURCES DES THEORIES DU MANAGEMENT ET DES ORGANISATIONS

Blandine Vanderlinden, Directeur du MIME, ICHEC, Bruxelles

Mots clés:

Management, organisation, théorie des organisations, approche systémique, finalité, sens, culture, vision.

Personne ne conteste aujourd'hui que la dimension culturelle soit une composante essentielle du management. Cependant nombreux sont les managers qui n'ont qu'une notion très vague de ce qu'est la culture et qu'une perception assez floue de la façon dont celle-ci participe au management.

Le propos de cet article est d'abord de remonter à la source du management et de l'organisation afin de repérer la place habituellement réservée à la dimension culturelle et, ensuite, de nous demander s'il n'y a pas lieu de proposer une lecture résolument différente de l'organisation dans laquelle la référence culturelle trouve sa pleine signification.

«Manager c'est faire quelque chose par un groupe d'individus»¹ L'auteur de cette définition, Herbert A. Simon, pousse encore la réflexion plus avant (Simon, 1983); il indique que toute décision contient à la fois des propositions de fait et des énoncés éthiques inextricablement liés. Dès lors, tout acte de management, impliquant un choix entre des valeurs, a un contenu culturel (Dupriez, 2002, p. 72).

La décision à prendre passe par l'organisation qui doit la traduire en actes. Il convient donc de commencer par interroger les auteurs qui ont proposé des éléments d'analyse des organisations qui sont en fait, le plus souvent, des éléments d'une théorie du management.

¹ Herbert A. Simon, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983, p. 6.

Dans un premier temps, nous procéderons à une évocation des différentes théories des organisations. Il ne s'agira que d'un survol rapide, exempt de toute polémique, dont le but est de montrer comment les différentes théories des organisations se sont successivement complétées et enrichies. Si, au niveau conceptuel, cette science constamment nourrie d'apports nouveaux reste toujours très actuelle, au niveau concret, les pratiques de management continuent également à se référer aux travaux des pionniers.

On pourrait dès lors s'en contenter et tenter d'y faire entrer tant bien que mal la dimension culturelle. Il nous a cependant paru nécessaire de rechercher les caractéristiques majeures de cet ensemble théorique afin d'en dégager les points forts et les insuffisances. Sur ces bases, nous nous sommes mise en quête d'une approche, radicalement différente, qui pallie les lacunes des approches "classiques" en prenant en compte les finalités des organisations ainsi que leur complexité et qui s'appuie sur l'interaction entre chacune des composantes. C'est ainsi que nous nous sommes orientée vers l'analyse systémique des organisations dans laquelle la dimension culturelle trouve toute sa place et qui, de surcroît, nous renvoie au cœur du management.

1. Les approches "classiques"

L'intérêt porté à l'organisation est aussi celui qui a donné naissance à une nouvelle discipline appelée le management. Au fil du temps et en réponse aux préoccupations du moment, des apports nouveaux sont venus compléter les conceptions antérieures ; le plus souvent, ils semblent avoir été une source d'enrichissement plutôt qu'une véritable remise en cause.

1.1. Aperçu des principaux courants

Adam Smith (1723-1790) déjà soulignait les avantages de la division du travail. Mais c'est au début du 20^{ème} siècle qu'on a commencé à s'intéresser à l'étude des organisations et que les premières théories ont

vu le jour ; les apports initiaux restent encore très largement d'actualité.

(1) *Les premières théories dites "classiques"*

La préoccupation principale portait sur la recherche de principes rationnels susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises. Deux courants majeurs ont marqué cette période fondatrice.

La théorie du management scientifique s'intéresse surtout à l'augmentation de la productivité des travailleurs. La théorie administrative s'intéresse à l'organisation globale de l'entreprise.

Le premier courant, l'organisation scientifique du travail (O.S.T.), est surtout représenté par Frederik W. Taylor (1856-1915) et Henri Ford (1863-1947). Ils se donnent pour but de rompre avec les méthodes empiriques de gestion d'entreprise du 19^e siècle et ambitionnent d'apporter une approche scientifique des problèmes d'organisation et de management des entreprises. Taylor prône l'organisation scientifique des tâches. Cette théorie se fonde sur l'étude systématique des postes de travail, de manière à les concevoir de manière efficace. Elle est fondée sur une division verticale du travail où la direction coordonne et détermine les conditions de travail. Sur cette base, on peut procéder à une sélection scientifique des travailleurs ("The right man on the right place") et définir exactement les tâches de chacun d'eux ("The one best way"). Outre une standardisation poussée à son maximum, Taylor souhaite l'établissement du salaire lié au rendement, sensé constituer une motivation importante pour des ouvriers considérés comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires. A la décomposition des tâches, présentée par Taylor, Ford va associer la mécanisation. Le fordisme est ainsi caractérisé par la production de masse de produits standardisés dont la composante majeure est le travail répétitif.

Ces théories s'inscrivent dans ce principe de rationalité substantielle qui suppose une information disponible et complète (sur le problème et sur les alternatives possibles), une fonction stable et connue d'utilité (il y a des critères stables permettant le classement des solutions) et une liberté du "décideur".

De leur côté, Henri Fayol (1841-1925) et Max Weber (1864-1920) ont largement contri-

bué au développement de la théorie administrative.

Fayol, dans une volonté similaire de rationalisation, propose une théorie de l'administration des entreprises. Son but est de se rapprocher de la forme des sciences physiques de son époque. Il exprime sa pensée sous forme de quatorze « principes » qu'il considère comme des règles universelles de management, des guides pour ce que doit faire le chef d'entreprise. La fonction administrative (la direction) peut être ramenée à un principe simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette formulation, qui introduit en fait à l'approche par les processus, est restée un socle de la réflexion managériale jusqu'à nos jours.

Weber, de son côté, a analysé les mutations des sociétés européennes de cette époque. Il a constaté une évolution dans les fondements de l'autorité. D'abord basée sur le type "traditionnel" qui repose sur la croyance en la tradition : « le chef n'est pas un supérieur mais un seigneur », elle a évolué vers le type "charismatique" qui repose sur la soumission à une personne, dont la valeur est exceptionnelle et, finalement apparaît une nouvelle légitimité, celle de la "raison", fondée sur l'existence de règles acceptées. Il voit ainsi émerger un nouveau mode de fonctionnement, celui de la bureaucratie, qui revêt quatre caractéristiques : (1) il existe des règles abstraites non liées aux personnes ; (2) les titulaires des postes sont nommés en fonction de leurs compétences légalement reconnues (ils ne sont pas propriétaires de leurs postes) ; (3) les activités et les décisions sont définies de manière précise, selon des normes générales ; les procédures sont formalisées et communicables ; et enfin, (4) les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production. Dans cette forme d'organisation, qu'elle soit une entreprise ou une administration d'Etat, les règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à tous, permettant précision, rapidité et efficacité. L'émergence de cet idéal type est pour Weber le signe de la rationalisation du monde moderne.

Pendant plus d'un siècle, et toujours aujourd'hui, ce sont ces théories qui sont enseignées dans la plupart des écoles de gestion et, dans la pratique, le fonctionnement des organisations reste profondément marqué par

elles. Aujourd'hui encore, dans de nombreux secteurs, comme par exemple le textile, l'alimentation, l'équipement automobile, le taylorisme est toujours d'application. Ces théories dissocient et partagent les activités, décomposent, appréhendent les moindres détails et cherchent à optimiser chaque élément. Elles s'inscrivent dans une *approche analytique* de l'organisation.

(2) *Les théories des relations humaines*

A partir des années 30, la vision de l'organisation change de perspective. Le courant des "relations humaines" se préoccupe des aspects individuels et relationnels au sein de l'organisation.

De nombreux auteurs ont souligné l'importance du facteur humain dans la réussite d'une entreprise et sont à l'origine de ces théories. Plusieurs courants semblent aussi pouvoir être repérés qui ont donné naissance à de nombreux développements.

Représenté notamment par Elton Mayo (1880-1949) un premier courant est à l'origine du management fondé sur la gestion de la relation humaine. Il a apporté des contributions essentielles mettant en évidence l'importance des besoins sociaux des travailleurs et du groupe restreint dans la vie des organisations. A partir d'une série d'expériences destinées à définir les motivations réelles des travailleurs, il a mis au jour "l'effet Hawthorne"². Les études menées ont montré qu'une organisation devait être considérée comme un système social et que l'environnement pouvait exercer une influence sur les comportements des travailleurs plus que les règles et règlements de la direction.

Le courant des relations humaines s'enrichit de l'analyse des groupes restreints et des formes de pouvoir en leur sein (*leadership*) par l'intermédiaire des travaux de Kurt Lewin (1890-1947). On lui doit l'expression de "dynamique de groupe" et de nombreux travaux sur la Recherche-Action. Ces recherches fournissent une assise théorique définitive à l'idée

² L'« effet Hawthorne » peut être résumé brièvement ainsi : ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux relations humaines qui permet l'accroissement de la productivité. Les expériences de Hawthorne (du nom de la ville où se situent l'usine choisie comme lieu d'expérimentation) réfutent selon Mayo la philosophie tayloriste de l'intérêt personnel.

selon laquelle la coopération est de toute façon supérieure à la division mécanique du travail et à la valorisation purement individuelle.

Mais, le groupe restreint est toujours traité comme un isolat et ce courant laisse l'entreprise s'organiser selon les principes des ingénieurs, principes tayloriens naturellement. Or, la rationalité technique et économique ne peut suffire à expliquer les comportements humains en situation de travail.

Dans le prolongement des travaux des relations humaines, un autre groupe d'auteurs apparaît, caractérisé par l'intérêt qu'il portait à l'étude de la complexité des motivations humaines et à l'humanisation des méthodes de management. Chacun à sa manière, ils ont tous cherché à mieux intégrer l'individu à l'organisation, par la modification des structures formelles et du fonctionnement qu'elles induisent. Abraham Henri Maslow (1954) propose une mise en forme des désirs fondamentaux et de la satisfaction et une hiérarchie des besoins des individus. Il a ainsi donné naissance à un grand nombre de nouvelles pratiques de rétribution et de motivation. Douglas Mc Gregor (1960) estime que l'on doit chercher la meilleure conciliation possible entre les objectifs organisationnels et ceux des divers acteurs et il propose une distinction théorique, beaucoup utilisée en théorie des organisations, qui oppose la théorie X, négative, à la théorie Y, positive, selon les préjugés négatifs ou positifs qui influencent le comportement des employeurs vis-à-vis de leurs salariés ; dès les années 1950, le sociologue français Georges Friedman, dénonce le « travail en miettes » (1956) des ouvriers qui les conduit à une aliénation mentale et c'est l'époque où l'on commence à évoquer l'importance du bien-être des employés, de leur motivation, et où l'on regarde d'un œil neuf la question du leadership ; Rensis Likert (1961), qui avait mené des recherches sur la productivité d'une entreprise en fonction de la motivation de ses travailleurs, suggère de développer des structures nouvelles, motivantes pour les individus, basées sur des groupes interconnectés (quinze ans plus tard on parlera de réseaux).

Ce courant propose dès lors un premier renversement de perspective par rapport aux courants précédents : « ce n'est plus à l'individu de s'adapter (à l'organisation) ; (...)

c'est à l'organisation de modifier ses structures formelles pour aller à la rencontre des besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation de l'individu »³.

Par rapport au taylorisme, ce courant a mis l'accent sur les groupes et les liens, les normes, les styles de commandements dont la gestion participative, la motivation, l'existence et l'importance de l'informel, mais cette approche porte en elle de sérieuses limites. D'abord, elle repose sur le postulat selon lequel une plus grande autonomie des sous-systèmes entraîne une plus grande efficacité du système global⁴ ; ensuite, marqué par une idéologie de consensus, ce courant occulte les conflits et, enfin, son approche essentiellement psychologique conduit à négliger les variables sociales, culturelles, économiques et technologiques. L'approche contextuelle demeure encore accessoire et l'influence de l'environnement insuffisamment prise en considération.

Enfin, l'approche des relations humaines a connu encore d'autres prolongements à partir des années 50 et 60 en s'ouvrant aux courants psychanalytiques. Nous pouvons y retrouver Elliot Jacques qui a mis en évidence des phénomènes importants et fréquents comme celui du bouc émissaire ; Wilfred Bion qui s'est intéressé à la réaction "d'attaque-fuite", où le groupe projette ses peurs sur un ennemi extérieur ; ainsi que des travaux de chercheurs français comme Eugène Enriquez, Max Pagès et Georges Palmade. Ces courants sont à la base de la mise en place de techniques d'intervention psychosociologiques.

En dépit de ses apports féconds et abondants, la démarche des relations humaines est critiquée aux Etats-Unis à partir des années 60 : on lui reproche de trop "psychanalyser" l'analyse des organisations.

Malgré cela, les courants des relations humaines ont enrichi l'analyse du management et des organisations de plusieurs aspects dont la prise en compte des réseaux informels, des rapports entre systèmes formels et informels, des statuts, des réseaux de communication, des relations inter-individuelles mais, nonobstant ces apports, ces courants n'ont pas explicite-

³ Gilles Ferreol et Jean-Pierre Noreck, p. 72

⁴ Ces démarches supposent un accord possible entre les buts de l'organisation et les motivations des travailleurs

ment introduit un nouveau modèle d'organisation. Par ailleurs, cette approche contribue très peu à modifier le travail concret des individus, ce qui explique qu'elle soit parfois qualifiée de "taylorisme à visage humain" ou encore de "soft-taylorisme".

De nombreuses recherches vont alors se focaliser sur la structure et sur les facteurs de contingence.

(3) *La théorie de la contingence*

Après s'être intéressé à la machine organisationnelle, puis à la dimension humaine des organisations, les chercheurs ont fait le constat que les organisations étaient influencées par leur environnement. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois reliant un état d'environnement donné avec une caractéristique précise de l'organisation.

La théorie de la contingence apparaît donc comme une approche intégrée du management, affirmant qu'il n'y a pas de méthode universelle qu'il suffirait d'appliquer, mais que les types d'approche ou les solutions envisagées dépendent toujours du contexte et de la situation rencontrés (Robbins, DeCenzo, 2004).

Cette théorie examine systématiquement les principaux facteurs de l'environnement qui sont présentés comme des variables exerçant une influence sur les organisations. Bien que la liste n'ait rien d'exhaustif, on peut citer la taille, le mode de contrôle exercé sur l'entreprise, la technique, la nature de l'environnement (essentiellement économique), la stratégie de l'entreprise et la culture dans laquelle elle se trouve.

(a) *La taille*

De nombreuses recherches ont montré que la croissance d'une organisation avait un effet au moins dans une première période sur sa complexité administrative (augmentation du nombre d'unités différentes, accroissement du volume des activités de planification et de contrôle et dès lors accroissement du taux d'encadrement administratif) et que, dans un second temps, l'entreprise réagit par la recherche d'économies d'échelles. Il s'agit donc d'un double mouvement, d'abord de

complexification puis, éventuellement, de simplification.

(b) *Le mode d'appropriation et de contrôle*

Cette variable prend en compte le degré de dépendance d'une organisation à l'égard de ses propriétaires ou de ses organismes de tutelle et son influence sur le degré de centralisation. Ainsi, par exemple, si l'organisation est très dépendante, sa direction devra rendre des comptes plus détaillés et, par conséquent, aura tendance elle-même à concentrer les décisions, ainsi qu'à utiliser des procédures précises de contrôle.

(c) *La technologie*

L'étude de cette variable a donné lieu à des travaux considérables. Le travail pionnier est celui de J. Woodward (1916-1971) qui a montré que les entreprises ayant des systèmes de production semblables ont globalement des structures et des modes d'organisation semblables. Il n'y a pas de "meilleure organisation" en général, mais plutôt des organisations dépendantes des systèmes techniques, les organisations les plus performantes étant celles qui se rapprochent le plus des caractéristiques de leur catégorie technologique. L'intérêt de cette recherche (1958) est d'abord de fournir une typologie des systèmes de production, devenue classique, puis d'énumérer les caractéristiques organisationnelles spécifiques (moyennes) de chaque type.

Cependant, il s'agit d'une forme de déterminisme technologique qui fait l'objet de nombreux débats. En effet, il est possible de montrer qu'à technologie identique, les solutions organisationnelles varient. Les aspects sociaux et culturels sont écartés de son modèle.

(d) *La nature de l'environnement*

Quatre caractéristiques de l'environnement global de l'entreprise sont généralement utilisées, l'hostilité, l'hétérogénéité, la complexité et la stabilité.

La stabilité a fait l'objet des recherches les plus connues. T. Burns et G.M. Stalker ont proposé (1966), sur la base d'une étude empirique, de distinguer les organisations "mécaniques" adaptées à des environnements

stables, des organisations "organiques" adaptées à des environnements instables. Ce qui est intéressant, c'est de voir ce qui se passe quand un environnement se déstabilise, et requiert par conséquent un changement profond de l'organisation. Les auteurs observent que les organisations "mécaniques" commencent par faire remonter les nouveaux problèmes aux niveaux supérieurs, ce qui provoque engorgement et retard. Elles créent des services nouveaux, chargés de gérer les nouveaux problèmes, ce qui risque d'être rapidement insuffisant, car la structure fondamentale ne change pas pour autant. On se trouve presque en présence des difficultés du changement bureaucratique décrit par Crozier. Seule une crise permettra le changement en profondeur, à moins qu'une stratégie délibérée ne soit menée par un dirigeant légitime.

J. Lorsch et P. Lawrence (1967) cherchent à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement (scientifique, technico-économique et commercial) joue un rôle important et pour étudier la relation entre l'instabilité de l'environnement et la structure interne de l'entreprise. Ils utilisent deux concepts devenus classiques : la différenciation et l'intégration. La "différenciation" de l'organisation est le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de son environnement. Leur analyse montre que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. L'"intégration" (ou coordination) est le processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes existant au sein de l'entreprise et entre les différentes unités. Plus les unités seront différenciées pour satisfaire leurs environnements, plus il y aura besoin d'intégration. En d'autres termes, l'entreprise devra trouver les solutions d'intégration adaptées à son degré de différenciation (contacts directs horizontaux, comités, fonctions de liaison et coordination ...). Par contre, les organisations situées en environnement stable sont faiblement différenciées.

On voit la parenté avec la distinction précédente : les organisations "organiques" plus différenciées, plus souples, moins formalisées et moins hiérarchiques et les organisations "mécaniques" moins différenciées, plus formalisées et plus verticales.

Au-delà de cette confirmation, les travaux de Lorsch et Lawrence ont ouvert non seulement des pistes de recherches, mais aussi des orientations d'actions directement utiles pour les gestionnaires. Nous en signalerons au moins trois : (1) la reconnaissance des différences, non seulement acceptables mais également souhaitables, de comportements, d'attitudes, de modes de fonctionnement entre unités ou fonctions ayant à affronter des types d'environnement différents ; (2) l'importance accordée aux processus d'intégration qui ouvre la réflexion sur les mécanismes à mettre en place ; (3) la reconnaissance du fait que les modes d'intégration ne se font pas de la même manière selon les secteurs (par exemple, dans le secteur des plastiques, fortement instable et où l'innovation technique est décisive, l'intégration se fait autour de la fonction recherche et développement)⁵.

Il est intéressant de relever que Lorsch et Lawrence frôlent les aspects liés aux spécificités culturelles mais n'y entrent pas. Ainsi, l'intégration culturelle et symbolique, qui sera fortement utilisée par la suite, est absente de leur analyse.

(e) *Le contexte culturel*

D'Iribarne attire l'attention sur les « évidences fondatrices qui donnent sens aux conduites » (d'Iribarne 1986). Sainsaulieu a indiqué comment différentes références culturelles peuvent agir dans l'entreprise (Sainsaulieu, 1987). Delavallée a bien montré qu'une incohérence entre la culture et certaines caractéristiques de l'organisation se traduit par une inadéquation entre les objectifs « affichés » et les objectifs « pratiqués » (Delavallée, 1994, 1996). Crozier lui-même, rappelle que les règles du jeu social sont « à un certain degré des phénomènes de culture » (Crozier, 1989, p. 71)

Cependant, certains sociologues ont cru devoir dénier aux éléments culturels toute valeur explicative dans l'analyse des organisations ; ils craignaient sans doute que la prise en compte de ces éléments ne vienne minimiser l'influence des rapports sociaux. C'est tout un courant de la sociologie française qui,

⁵ Il est intéressant de noter la parenté de cette analyse avec le raisonnement sur les « zones d'incertitude » de l'organisation et le pouvoir qu'elle donne à ceux qui ont à les gérer.

partant d'une vision réductrice de la culture, s'est opposé à ce qu'ils appelaient "le culturalisme" (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1992). Dans la même foulée, assimilant presque Hofstede et d'Iribarne, c'est Friedberg qui, après avoir admis avec Crozier que « l'analyse culturelle peut être considérée comme l'autre face de l'analyse stratégique » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 190), refusait le prétendu déterminisme de toute approche culturelle (Friedberg, 1997, p. 249-250). Enfin Mintzberg lui-même porte sur les rapports entre la culture et les organisations des jugements ambigus : tantôt il écrit que « l'organisation n'est pas juste une structure, pas même simplement un système de pouvoir : elle est une culture (...), c'est une façon de vivre » (Mintzberg, 1990, p. 383) ; tantôt, il prétend que la culture, n'étant pas quantifiable, ne saurait être prise en compte dans la planification stratégique (Mintzberg, 1994, p.158-159).

(f) *La stratégie de l'entreprise*

On peut aussi dire que l'environnement n'a d'influence sur l'organisation que par rapport à la stratégie de celle-ci. Ce sont les changements de la stratégie de l'entreprise, eux-même influencés par l'évolution de l'environnement, qui ont une influence sur la structure : telle est la thèse résultant des travaux ayant porté sur l'apparition de certaines structures, et notamment les recherches d'historiens comme A. Chandler (1962) concernant les structures divisionnelles.

Mais s'est également développé l'idée qu'à son tour la structure influençait la stratégie. La structure, en effet, conditionne les flux d'information, qui peuvent influencer les choix stratégiques. Elle fixe les positions de pouvoir, et est le lieu de conflits ou de coalitions, qui peuvent être favorables ou non à telle ou telle politique (de concentration, de diversification, d'internationalisation etc.). La structure canalise la prise de décision et les choix de structure sont en partie également des choix de stratégie.

En fait, stratégie et structure sont en interrelation étroite et du point de vue de l'analyse, on retiendra du débat de la recherche la nécessaire adéquation entre les deux éléments et le fait que la conception de la structure doit être reliée aux stratégies recherchées. En d'autres termes, quelle structure peut favoriser

l'émergence et surtout la mise en œuvre des stratégies correspondant à la vision que les dirigeants ont de leur environnement ?

(4) *La théorie de la stratégie des acteurs*

A partir des travaux de Michel Crozier, poursuivant les travaux fondateurs d'Igor Ansoff (1965), l'analyse stratégique veut fonder une théorie de l'action organisée dans une approche qui nous semble pouvoir être qualifiée de constructiviste. Elle part d'un postulat radicalement nouveau par rapport aux autres approches. Les individus, et par extension les groupes, sont considérés comme des acteurs⁶, des sujets capables de se comporter dans l'organisation avec liberté et rationalité, en vue d'atteindre des objectifs propres. Dans l'organisation, chaque acteur poursuit ainsi une stratégie personnelle.

Le comportement de chaque acteur a un sens ; sa stratégie est rationnelle, tributaire de ses capacités et des contraintes organisationnelles. L'acteur peut faire des choix, agir ou ne pas agir, dans un contexte d'interdépendance ; il a besoin des autres acteurs et réciproquement ; la finalité de chaque acteur est le pouvoir. Donc, autant d'acteurs, autant de stratégies.

Donnant une place centrale aux acteurs, l'analyse stratégique considère le pouvoir comme une relation d'échanges et de négociations permanentes entre des acteurs dépendants les uns des autres, chacun suivant sa marge de liberté et tentant de la développer tout en restreignant celle de ses partenaires. Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur, ni ne détermine sa stratégie. « Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté - qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble - chaque acteur dispose ainsi de pouvoir sur les autres acteurs » (Crozier, Friedberg, p. 53). Cela conduit à bien distinguer les contraintes d'une organisation des objectifs des acteurs

Dans l'analyse stratégique, le pouvoir n'est pas lié à la personne de l'acteur mais plu-

⁶ L'acteur n'est pas celui qui tient un rôle, l'acteur est celui qui agit dans la situation. C'est le problème posé qui définit les acteurs (qu'ils soient à l'intérieur ou à « l'extérieur » de l'organisation).

tôt aux ressources dont il dispose et à sa place dans l'organisation. Crozier et Friedberg dénombrent quatre éléments qui peuvent largement se combiner et qui sont sources de pouvoir pour les acteurs qui les contrôlent : (1) leur expertise, les compétences difficilement remplaçables ; (2) leur maîtrise des relations de l'organisation avec son environnement ; (3) leur capacité à communiquer et à faire circuler l'information ; (4) leur utilisation des règles organisationnelles, objets de nombreux marchandages explicites et implicites.

Toutefois, « l'analyse stratégique nommant acteurs les membres de l'organisation, met l'accent davantage sur leur autonomie que sur les contraintes objectives qui définissent leur rôle » (Bernoux, 1989). Elle ne parle pas des buts communs de l'organisation, mais des objectifs individuels des acteurs. En résumé, elle repose sur trois postulats : (1) les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les responsables fixent à l'organisation ; (2) tout acteur garde une possibilité de jeu autonome qu'il utilise plus ou moins, en particulier dans des alliances avec d'autres acteurs (il existe donc au sein de l'organisation un enchevêtrement de stratégies individuelles) ; (3) les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée.

Crozier et Friedberg introduisent également la notion de zone d'incertitude là où l'organisation n'a pas su rendre prévisible les comportements du système et de ses différents sous-systèmes, en particulier en raison des multiples changements de l'environnement (évolution des techniques, de la technologie, changements politiques, économiques, culturels, ...)

Ainsi, l'analyse stratégique s'appuie sur trois éléments théoriques, la notion de système, la notion d'incertitude et la notion de pouvoir.

(5) Une synthèse : Henri Mintzberg

La théorie des organisations proposée par Henri Mintzberg pour analyser la structure retient toute notre attention parce qu'elle intègre un certain nombre d'éléments essentiels. Elle nous propose une typologie des organisations qui tient compte à la fois des paramètres de conception (tant de la division que de la coordination des tâches et des unités) et des facteurs de contingence.

Mintzberg va différencier les structures non pas sur leur mode principal de découpage, mais selon leur mode principal de coordination. Cette coordination peut se réaliser, selon lui, selon cinq procédés.

Au niveau des opérateurs, la coordination peut se faire par ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats ou des outputs ou encore par standardisation des qualifications. Plus tard, il introduira la standardisation des normes. Pour cette dernière il s'agit de la programmation des valeurs qui inspirent le travail. Ce mécanisme est aussi appelé "l'idéologie organisationnelle". Au niveau des unités, la coordination peut se faire par les relations interpersonnelles entre les membres de départements différents ou par des mécanismes reposant sur la formalisation. Plus tard également Mintzberg introduira les mécanismes reposant sur des représentations mentales.

Mintzberg parle à ce sujet d'actions de "socialisation". Il évoque par là les « réseaux de communication informelle qui servent à intégrer les objectifs des filiales à ceux de l'entreprise dans son ensemble » (Mintzberg, 1982, p. 112). Jean Nizet et François Pichaut y ajoutent ce qu'ils appellent "la mobilisation idéologique". Correspondant à la standardisation des normes évoquée au niveau des opérateurs, pour les relations entre unités, elle consisterait à « réduire les divergences et à tenter de faire primer les objectifs généraux sur les buts propres aux différentes unités, en formant un corps de valeurs communes censées inspirer l'activité de tous les départements » (Nizet, Pichault, 1995, p. 56). C'est l'amorce de la culture organisationnelle.

Cette typologie doit être prise comme une clé de lecture utile pour retrouver, dans l'extrême variété du monde des entreprises, des formes assez simples et des mécanismes fondamentaux.

Mintzberg nous propose ainsi un outil d'analyse fort intéressant et relativement complet pour analyser les organisations. Cependant il laisse ouvertes deux séries de questions qui paraissent importantes.

- *Comment ces formes ont-elles émergé ?*
l'auteur nous décrit des formes mais nous dit peu de choses sur leur mode de construction. Ces formes ne sont pas des données naturelles,

des structures biologiques : quel est le rôle de l'histoire, quels processus collectifs ont permis d'y parvenir ?

- *Comment dans chaque configuration ces éléments tiennent-ils ensemble ?* On a l'impression là encore que c'est "naturel". Quelle place est faite dans l'analyse aux éventuels conflits, en même temps qu'aux processus permanents de coopération qui font vivre ces structures au quotidien ? Dans cette description, où sont les individus, leurs intérêts, leur appartenance à des groupes, leur dynamique ? N'est-ce pas la description d'un "système", mais sans acteurs ?

Nizet et Pichaut (1995) et Bourgeois et Nizet (1995), dépassant l'approche de Mintzberg et s'appuyant largement sur les travaux de Crozier et Friedberg (1977) ont proposé une nouvelle formalisation des critères qui permettent d'articuler les jeux de pouvoir dans le fonctionnement des organisations.

1.2. Limites et ouvertures

Cet aperçu rapide permet de formuler quelques remarques qui orienteront la poursuite de notre recherche.

- Le point de départ des toutes les approches évoquées est incontestablement celle de l'OST.

- Ces approches se complètent mutuellement et aucune d'entre elles ne rend caduques celles qui l'ont précédée.

- Toutes reposent sur le postulat de la rationalité.

- Elles se sont chaque fois enrichies, chacune en apportant une variable nouvelle.

- Elles tendent à isoler les éléments pris en compte qu'elles détaillent dans des modèles précis.

- Elles s'attachent à la nature des interactions et celles-ci n'opèrent le plus souvent qu'entre deux éléments, généralement entre une seule variable et la structure.

- Elles s'inscrivent dans une vision causale, mécanique et déterministe. Elles conduisent ainsi à une action programmée qui est bien sûr « rationnelle ».

- La culture est introduite comme une variable parmi d'autres mais la théorie des organisations n'a pas su l'intégrer dans les facteurs explicatifs.

- Ces approches permettent une connaissance assez précise de nombreux détails mais les buts sont mal définis.

Nous pourrions dire que le tour de la question a été fait puisque l'on connaît maintenant dans le détail chaque élément de l'organisation et son fonctionnement. De plus, grâce aux travaux de Mintzberg, enrichis de l'apport de Crozier, nous disposons d'une typologie des organisations, les configurations, qui intègre presque tous ces éléments. Ces approches sont efficaces lorsque les interactions sont linéaires et faibles mais, pensons-nous, insatisfaisantes pour répondre à la complexité et à l'incertitude qui caractérise toute organisation et particulièrement les organisations contemporaines.

Ainsi, des limites existent qui rendent ces théories difficilement utilisables dans l'action concrète. Fondées sur le principe de la rationalité, elles isolent les éléments et elles ne prennent pas en compte les buts de l'organisation. Enfin, les organisations d'aujourd'hui se trouvent confrontées à la complexité des situations dont les sujets ne peuvent avoir ni l'intelligibilité complète, ni la maîtrise.

Il semble qu'une approche systémique des organisations permette de s'inscrire dans ce nouveau contexte, celui de la complexité⁷ et de l'incertitude⁸. Même si la complexité ne peut être totalement appréhendée, cette nouvelle approche devrait permettre d'agir sur celle-ci, alors que les seules approches « classiques » qui isolent les éléments restent assez démunies face à celle-ci.

2. L'approche systémique des organisations

« Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout ainsi que de con-

⁷ On distingue le "compliqué", qui se prête à être simplifié, du "complexe" que l'on ne peut que tenter de modéliser. Le compliqué est statique, conséquence d'imbrication de liaisons binaires et rigides. Le complexe relève de l'imprévisible, du non linéaire, du non déterministe. Un programme d'ordinateur, bien que généralement très compliqué, n'est pas complexe (Bouvier, p.24)

⁸ « C'est l'incertitude qui ouvre le champ des possibles », Yves Crozet, en ouverture d'un colloque sur le management à l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.

naître le tout sans connaître particulièrement chaque partie». C'est de ce dilemme énoncé par Pascal qu'est née l'approche systémique.

L'approche systémique est le résultat de la rencontre de plusieurs recherches menées dans différents domaines comme le cybernétique, la neurophysiologie et l'électronique. C'est à partir des analogies avec les caractéristiques des systèmes vivants complexes que l'approche systémique appliquée aux sciences humaines et aux sciences sociales a vu le jour.

Un système est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à l'objectif commun ou finalité du système. Par exemple, en ce qui concerne le corps humain, chacun des organes concourt au maintien de la vie. Il y a des systèmes vivants ou naturels : le corps humain, le système solaire ; il y a des systèmes construits : une petite entreprise, un groupe multinational, une école, une administration, ...

Adopter une *approche systémique*, c'est adopter une démarche qui, au lieu de saisir séparément les différentes parties, s'efforce d'appréhender de façon globale l'ensemble des

composantes du système en s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs interactions. C'est aussi chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité (Yatchinovsky, 2000). Selon Blériot⁹, « l'observation du comportement des sous-systèmes à travers les actions qu'ils entreprennent et les objectifs qu'ils atteignent révèle parfois des finalités différentes de celles de leurs systèmes. Ils ont tendance à suivre le courant de leur propre raison d'être, ce qui peut entraîner des divergences profondes. Il importe donc de fixer à chaque sous-système des objectifs pour qu'il puisse mobiliser son énergie dans le sens commun, de manière à concourir au projet global ».

Nous avons repris sous forme de tableaux les caractéristiques majeures des systèmes ainsi que les principes de fonctionnement de l'approche systémique.

Sur ces bases, nous pouvons définir une organisation comme un système complexe, ouvert, finalisé, relationnel et englobant, capable de s'adapter et auto-organisateur.

Caractéristiques des systèmes d'organisation *
<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes sont nécessairement ouverts c'est à dire qu'ils échangent en permanence avec le milieu dans lequel il se trouvent; • Les systèmes sont relationnels : les divers éléments ont des relations, ils interagissent, sont liés et ont une influence les uns sur les autres et les systèmes sont englobants : chaque élément est un sous-système d'un système qui l'englobe; • Les systèmes sont finalisés : l'ensemble des éléments contribuent à la vie, chacun des éléments gardant ses propres spécificités et ses propres objectifs; • Les systèmes ont besoin de variété : pour s'adapter aux modifications successives de l'environnement et aux nouveaux milieux, les êtres vivants ont fait preuve d'extraordinaires capacités d'invention; • Les systèmes sont auto-organisateurs : cette capacité naît de la rencontre entre la finalité et la variété.
<p>* D'après G. Donnadieu, "L'approche systémique / De quoi s'agit-il ?", <i>Arts et métiers Magazine</i>, novembre 1985</p>

Par ailleurs, l'approche systémique repose sur un certain nombre de principes. Il s'agit des principes d'interaction, de totalité, de rétroaction, d'équifinalité et d'auto-organisation .

Selon le principe d'interaction ou d'interdépendance, on ne peut comprendre un

élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit; le principe de totalité rappelle que "le tout est supérieur à la somme des parties"; le principe de rétroaction (*feed-back*) est un type de causalité circulaire où un effet B va rétroagir sur la cause A qui l'a produite; l'homéostasie est cette caractéristique qui pousse un individu à reproduire ce qui a bien fonctionné dans le passé, même si le contexte a été modifié; le principe d'équifinalité suggère

⁹ D. Blériot, *Du macroscopie au microscope, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, ESF, 1992

qu'« on peut atteindre le même état final, le même "but", à partir de conditions initiales différentes ou par des chemins différents » et il

nous rappelle que, sur un voilier, le pilote qui a choisi sa destination peut utiliser même les vents contraires¹⁰.

Principes de fonctionnement de l'approche systémique des organisations **

- *Le principe d'interaction ou d'interdépendance*: chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit;
- *Le principe de totalité*: lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique de groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose;
- *Le principe de rétroaction*: l'effet B produit par A agit en retour sur la cause A qui l'a produite;
- *Le principe d'homéostasie* : lorsqu'un système subit une légère transformation (d'origine interne ou externe), il a tendance à revenir à son état antérieur;
- *Le principe d'équifinalité*: on peut obtenir un résultat identique à partir de conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents.

** D'après A. Yatchinovsky, *L'approche systémique*, 1999

Nous pouvons donc dire que l'approche systémique s'attache à décrire, pour les comprendre ou les accompagner, les interactions et les adaptations successives de tous les composants du système qui concourent tous à la même finalité. D'une part, ces sous-systèmes doivent former un ensemble cohérent pour répondre aux contraintes et opportunités de l'environnement et, d'autre part, le système ne peut être cohérent que s'il définit clairement ses finalités .

Comme nous l'avons vu ailleurs¹¹, pour l'organisation, les composantes principales du système que nous retiendrons sont la structure, la technostructure, la stratégie et la culture.

L'approche systémique se présente donc comme un cadre de pensée opératoire qui permet d'articuler les logiques en oeuvre. Elle propose des modèles globaux, qui peuvent parfois paraître peu rigoureux, mais qui sont utilisables pour l'action. Si la connaissance des détails est floue (ce qui peut être compensé par les approches dites "classiques", complémentaires), elle conduit à l'action parce qu'elle est pilotée par les objectifs.

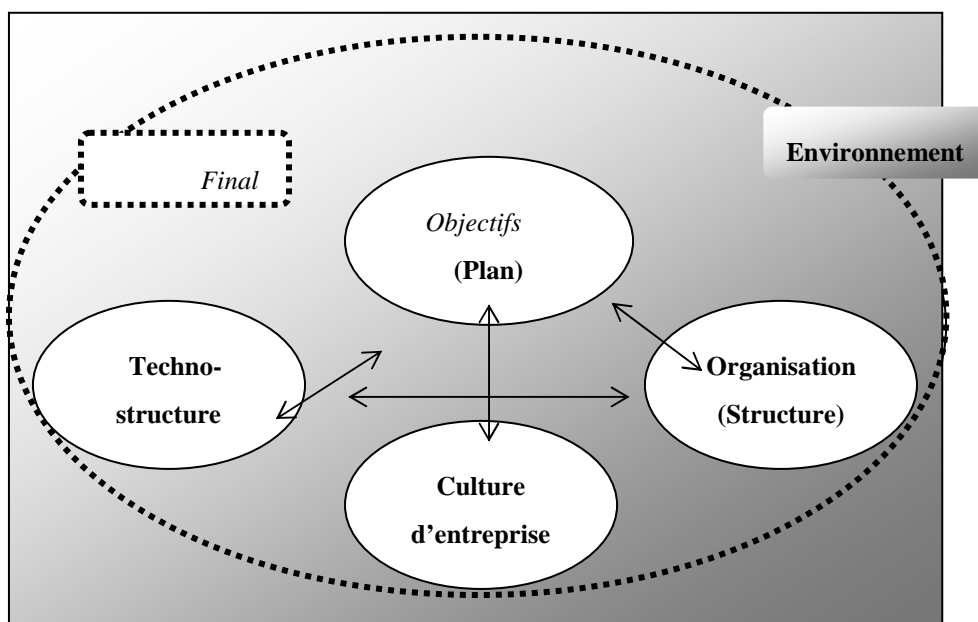
Dans cette vision de l'organisation, la dimension culturelle est prise en compte à deux niveaux différents qui se répondent mutuellement. D'une part, la culture est un sous-

système du système complexe qu'est l'organisation. D'autre part, la culture agit sur le système dans sa globalité puisque son rôle est d'indiquer le sens que peuvent avoir les finalités proposées. Mais la notion de sens est indissociable de celle de la totalité. Il n'y a de sens possible que lorsque les actes et les choses du quotidien prennent place dans un tout cohérent. D'une certaine manière, le besoin de sens naît d'un besoin de cohérence, ce qui nous ramène au système considéré dans sa totalité.

¹⁰ Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1993

¹¹ Blandine Vanderlinden, « Outils d'analyse et d'interprétation des cultures organisationnelles », in Pierre Dupriez, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Une approche systémique de l'entreprise



3. Le management entre les contraintes du court terme et la vision

Telle qu'elle vient d'être esquissée, cette approche systémique de l'entreprise considère le plan stratégique comme une composante du système. L'horizon privilégié de celui-ci est le moyen terme tandis que la gestion courante relève du court terme. Pendant longtemps, la construction intellectuelle comme la pratique des entreprises ont pu s'accommoder de cette répartition des rôles. Mais que devient celle-ci face aux changements que traverse le monde économique ?

Ceux-ci n'ont pas manqué de rejaillir sur les pratiques contemporaines du management. Le contexte de la globalisation a entraîné dans la plupart des groupes un niveau de centralisation dont les effets les plus visibles apparaissent dans plusieurs fonctions d'entreprises (Vassal, 2005) : gestion des ressources financières soumises à des contrôles de plus en plus systématiques et de plus en plus fréquents ; politique d'achats gérés par le groupe plutôt que par les filiales ; méthodes et standards de production identiques et d'application dans tous les sites ; centralisation de la gestion des clients ; critères et politiques de gestion des ressources humaines prises en

charge au niveau global ; politiques de communication qui, elles-mêmes sont souvent conçues au niveau du groupe. Le résultat de ces tendances est de transformer les relations entre le siège des groupes et les filiales : « ces modes de gouvernance très emblématiques du management actuel, relayés par un discours séduisant sur l'autonomie et la responsabilité, cachent dans les faits un vrai problème. Celui de la difficulté, de l'incapacité, voire parfois du désintérêt de beaucoup de directions des grands groupes à saisir ce qui fait la réalité et la spécificité de leurs entités opérationnelles »¹². Lorsque les standards globaux sont ainsi définis par le centre, le rôle des filiales ne revient-il pas simplement à s'adapter et à rendre compte ?

Dans ce contexte, le moyen terme n'a plus cours. Soumise à ces pressions, l'entreprise contemporaine en est réduite à privilégier le très court terme dans lequel elle doit justifier des résultats qui sont attendus d'elle. Et cela dans un monde de plus en plus ouvert et incertain.

Dès lors, au lieu de s'intéresser à la gestion, le management va se tourner vers les processus. La notion de processus de management remonte sans doute à Fayol qui en a énoncé les cinq activités principales :

¹² O. Vassal, *op. cit.*, p. 137

prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Par la suite, dans les années 1950, le processus de management a été ramené à quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler (Robbins, DeCenzo, 2004). Ce qui est visé aujourd'hui c'est surtout le processus organisationnel, c'est-à-dire la façon d'organiser le travail dans l'entreprise et les méthodes d'évaluation des performances des agents intervenant tout au long de la chaîne de valeur.

L'accent mis sur le processus aboutit à renforcer la pression exercée sur les organisations et les individus, condamnés à produire toujours mieux, plus vite et moins cher. Qualité, délai et maîtrise des coûts sont ainsi devenus à la fois le leitmotiv et la source de contradictions potentielles. D'où les tiraillements dans lesquels se trouvent enfermés bon nombre de salariés que l'on pourrait comparer au serveur de restaurant.

La parabole du serveur de restaurant*

Celui-ci constitue l'interface entre la clientèle et les unités de production, c'est-à-dire les cuisines, et concentre à ce titre aussi bien la pression de ces dernières que celles des clients. Il est à la fois en amont et en aval de la production (tout comme un guichetier de banque par exemple). Il s'insère à ce titre dans un réseau de collaborations qu'il active lui-même par ses sollicitations. Les difficultés de l'amont, les erreurs, les imprévus, les défauts, il lui revient aussi de les assumer face au client. Dans le même temps, il se fait le porte-parole de celui-ci et de ses attentes vis-à-vis de la production (bien cuit, sans haricots, seulement une demi-heure pour déjeuner, ...). Il est soumis à des perturbations non programmables (vin bouchonné, collègue absent, afflux inattendu d'un groupe de dix personnes, client mécontent, viande trop cuite, ...) auxquelles il doit faire face en mobilisant son expérience et le "métier". *In fine*, il résume à lui tout seul la situation de bien des salariés, simples opérateurs comme cadres : appliquer les procédures tout en sachant s'en affranchir ponctuellement, en sollicitant son expérience en regard de l'idée que l'on se fait de l'intérêt et du client comme de son employeur.

* O. Vassal, *Crise du sens, Défis du management*, Paris, Pearson Education France, 2005, p.170

A ces tiraillements s'ajoute la perte de sens. Course effrénée aux résultats, ce monde de normes, de procédures et de standards imposés reste un univers d'expérience dont la signification est loin d'être apparente. « *The short time has no future* ». Les gens ne savent plus pourquoi ni pour quoi ils travaillent.

Ici encore nous retrouvons la dimension culturelle. Considérée comme ce qui fait sens (Dupriez, 2006), comme "*sensemaking*" (Weick, 1995), la culture peut redonner une raison d'être au travail comme au travailleur. L'action quotidienne acquiert alors une signification et le travailleur acteur retrouve une identité personnelle et collective.

La question de sens ne peut être dissociée de celle de la vision. « Affirmer une vision, c'est avant toute chose affirmer une conviction sur l'évolution de son secteur d'activité, de ses marchés, voire de la société et de l'économie en général » (Vassal, 2005). L'expression d'une vision relève à la fois de l'anticipation sur le futur, du pari qui engage l'organisation dans une évolution irréversible et d'une refondation capable d'impulser des remises en

questions et des ruptures avec le passé. Elle peut ainsi donner du sens aux décisions et à l'action de management. En même temps, elle appelle une nouvelle culture d'entreprise pour mieux coller aux exigences des clients, voire de la société en général.

Enfin, sens et vision vont se traduire dans une démarche de projet¹³. Un projet, c'est d'abord une vocation collective, un grand dessein, un rêve, une utopie féconde, une vision du futur. Lancer un projet c'est aller à l'encontre de tous les déterminismes et s'inscrire dans une vision de long terme. En termes de management, le projet se définit comme « un ensemble d'activités, non répétitives, comprenant un début et une fin clairement déterminés » (Robbins, DeCenzo, 2004). Les projets peuvent être de taille et d'ampleur variables, allant de l'ouverture d'un magasin au lancement d'une navette spatiale.

¹³ Projet vient de projeter; étymologiquement, c'est l'image d'une situation ou d'un état que l'on pense atteindre, ce que Jacques Ardoino nomme "l'intention exprimée".

S'inscrire dans une démarche de projet conçue au travers d'une vision globale du changement offre au management une nouvelle opportunité. Celle d'articuler et de rendre cohérentes entre elles toutes les actions locales en pratiquant une forme adaptée de gestion des ressources humaines et matérielles.

Cette nouvelle forme de management permet de changer profondément la nature des relations de travail et d'appréhender la complexité et l'incertitude. Elle permet d'aborder la question : "faire faire quelque chose à quelqu'un, mais pour quoi?". La réponse à la question du "pour quoi" s'inscrit d'une part au niveau des finalités d'ensemble de l'organisation et, d'autre part, au niveau du sens.

Dans un projet le sens n'est pas donné, il est construit. Le processus d'élaboration du projet vise donc à le faire émerger, à le construire, comme le suggère une approche constructiviste des organisations. Le projet n'existe donc et ne peut être partagé que si l'organisation en explicite le sens et les valeurs. Il n'y a pas de projet sans volonté stratégique collective et sans l'engagement de tous les acteurs ; aussi forte que soit la volonté de la direction ou d'une équipe, le projet n'aboutira pas, et surtout ne tiendra pas dans la durée, sans une mobilisation collective des acteurs. Il n'y a pas non plus de projet sans

valeurs partagées, sans l'explication collective de ce à quoi l'on croit. Ce travail sur les valeurs, fréquemment sous-estimé, oublié ou négligé (parce que très difficile et souvent conflictuel), permet d'éviter de nombreux échecs.

Le projet de l'organisation, s'il parvient à tenir compte de chaque individu, motive les personnes : chacun sait où il va, où vont les autres et sait aussi qu'il va y trouver son compte. La démarche de projet peut ainsi permettre de satisfaire trois besoins sociaux fondamentaux des individus : recevoir (de l'information, de l'argent, de la reconnaissance, ...), donner (du temps, du travail, des attitudes,...), échanger (entre pairs, se reconnaître, ...). Ainsi, cette démarche vise à passer d'une logique d'obéissance plus ou moins passive à une logique de responsabilité active, à la multiplication des micro-décisions en temps réel.

Projet, vision, système, tout cela s'exprime dans la recherche du "pour quoi", dans la recherche de ce qui peut "faire sens". Une première condition pour qu'une chose ait un sens, c'est qu'elle soit reliée à un tout et nous retrouvons ici l'exigence de cohérence exprimée par l'analyse du système. Une deuxième condition est que ce tout soit porteur et nous retrouvons ici l'appel à la vision et à sa traduction dans le projet mobilisateur.

4. En guise de conclusion

En fin de parcours, il est bon de jeter un regard sur le chemin parcouru.

Notre point de départ se trouvait dans la théorie de l'organisation scientifique du travail, base de toute théorie du management et des organisations. Sont venues l'enrichir la théorie des relations humaines et celle de la contingence.

Reposant sur la rationalité mécanique et sur le fractionnement des fonctions d'entreprise, ces théories, malgré leurs apports, ne pouvaient rendre compte de l'entreprise dans sa complexité. Nous nous sommes alors tournée vers l'analyse des systèmes qui table sur l'interaction entre les composantes de l'entreprise. La dimension culturelle y trouve sa place en tant qu'élément du système en interaction avec les autres composantes.

Mais l'approche systémique va plus loin. Elle nous renvoie au management par le biais de la gestion de projet. Le projet en effet permet d'appréhender la complexité et l'incertitude. Mais en même temps, il appelle à une vision qui permet de "faire sens" et, à chacun de trouver sa place en sachant "pour quoi" il travaille.

Chercher à faire sens, c'est en appeler de nouveau à la dimension culturelle qui, cette fois, trouve sa pleine justification.

Dès lors le projet initial de ces pages semble être réalisé. Nous sommes retournée aux fondements de l'étude du management et la dimension culturelle y a trouvé une place en tant que composante à part entière de l'entreprise considérée comme système.

Nous avons peut-être atteint notre objectif, mais le travail de recherche n'en est qu'à ses débuts.

En ce qui concerne la dimension culturelle, il reste à en préciser la notion aux différents niveaux où elle est opérante et s'inquiéter de la qualité des outils généralement utilisés pour l'appréhender.

En ce qui concerne le management, il reste à décliner l'analyse de départ dans chacune des fonctions exercées dans l'entreprise. Citons parmi d'autres la planification straté-

gique, l'approche marketing, les différentes formes de communication, la gestion des ressources humaines, le management des équipes ou l'apprentissage organisationnel. Chaque fois la démarche du management interculturel devra se démarquer des analyses traditionnelles en ce sens où elle ne pourra plus faire l'impasse sur la dimension culturelle présente dans chacune des situations où s'exerce le management.

Dans ces deux voies, les chantiers restent largement ouverts.

Notes de lecture :

L'exercice auquel nous nous sommes livrée n'a aucune prétention à l'exhaustivité, ni dans son contenu ni dans la présentation des maîtres qui ont marqué les développements des théories des organisations et du management. Ces auteurs sont bien connus des spécialistes. Aussi, bien que nous nous soyons référée à différentes reprises à plusieurs d'entre eux,

pour éviter d'être incomplète ou de paraître savante, nous n'en citerons aucun dans ces références bibliographiques.

Seuls seront repris ici les quelques auteurs qui nous ont accompagnée dans notre travail et qui nous ont fourni quelques repères dans la lecture des auteurs classiques.

1. *AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves-Frédéric, 1996, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil*
2. *BERNOUX Philippe, 1989, La sociologie des organisations, 3e édition, Paris, Seuil*
3. *BONAMI Michel, de HENNIN Bernard, BOQUE J.-M. et LEGRAND J.-J., 1993, Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations, Bruxelles, De Boeck Université*
4. *BOUVIER Alain, 1994, Management et projet, Paris, Hachette éducation*
5. *BROUWERS, CORNET, GUTIERREZ, PICHAULT, ROUSSEAU, WARNOTTE, 1997, Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste, Bruxelles, De Boeck Université*
6. *CROZIER Michel et FRIEDBERG Ehrard, 1977, L'acteur et le système, Paris, Le Seuil*
7. *DELAVALLEE Eric, Culture et décision, le cas d'une entreprise de haute technologie, Paris, I.A.E., thèse, 1994, cité dans DELAVALLEE Eric, « Pour ne plus gérer sans la culture » in : Revue française de gestion, 1996, n°110, pp.5-6*
8. *DESREUMAUX A., 1999, Théorie des organisations, Paris, Management*
9. *DONNADIEU Gérard, 1985, "L'approche systémique / De quoi s'agit-il ?", Arts et métiers Magazine, novembre*
10. *DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange, 2002, La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, De Boeck, 2ème édition*
11. *DUPRIEZ Pierre, 2006, « De culture et de sens. Orientations de recherches en management interculturel », Université Valahia, Târgoviste et MIME, Textes et réflexions, n° 3, décembre 2006*
12. *DURAND Daniel, 1998, La systémique. Que sais-je ? n° 1795, Paris, PUF*
13. *FERREOL Gilles et NORECK Jean-Pierre, 1991, Repères pour la sociologie des organisations, Education et management, n°6, p. 74-80*

14. d'IRIBARNE Philippe, 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil
15. LIVIAN Yves-Frédéric, 1998, *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Dunod
16. LIVIAN Yves-Frédéric, 2000, *Introduction à l'Analyse des Organisations*, 2e édition, Paris, Economica
17. LUSSATO B., 1988, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod
18. MINTEBERG Henri, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation
19. NIZET Jean, PICHAULT François, 1995, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin
20. NIZET Jean, PICHAULT François, 2001, *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck
21. ROBBINS Stefen and DECENZO David, 2004, *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Pearson Education France
22. SAINSAULIEU Renaud, 1987, *sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, FNSP
23. THEVENET Maurice, 1993, *La culture d'entreprise, Que sais-je ? n° 2756*, Paris, PUF
24. VASSAL Olivier, 2005, *Crise du sens, Défis du management*, Paris, Pearson Education France
25. VANDERLINDEN Blandine, 2005, « Outils d'analyse et d'interprétation des cultures organisationnelles », in Pierre Dupriez, *Entreprises roumaines en transition. Etudes de cultures organisationnelles*, Paris, L'Harmattan
26. WEICK Karl E., 1995, *Sense-making in Organizations*, London, Sage Publications
27. YATCHINOVSKY Arlette, 1999, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, ESF éditeur, Paris