

PRÉFACE

Il y a de cela plus d'un an, mon collègue de management à HEC Montréal, Luc Bélanger-Martin, m'a demandé d'écrire une seconde édition du livre *Perspectives de management*. Mon premier réflexe fut de souligner qu'avec le livre *Le management*, coécrit avec mes collègues Anne Pezet et Cyrille Sardais, il y avait là tout ce qu'il fallait pour aborder les questions de management d'aujourd'hui. Mais voilà, ce que recherchait Luc, c'était un livre centré sur les seules perspectives de management. Il s'agissait donc de mettre de côté les logiques de management qui servaient de fil conducteur au livre *Le management* pour centrer le regard sur les seules perspectives de management. Mes collègues Anne Pezet et Cyrille Sardais m'ont alors autorisé à reprendre certains des développements de notre livre de façon à ce que je puisse concrétiser cette seconde édition du livre *Les perspectives de management*. Je tiens à les remercier pour cette ouverture et cette gentillesse. Je dois également remercier Luc Bélanger-Martin, qui, tout au long du processus d'écriture, n'a cessé de m'encourager.

Richard Déry
Montréal, 2025

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le management est essentiellement une affaire de perspectives, en fait de perspectives techniques et sociales. Ces perspectives sont le fruit de l'histoire du management depuis les débuts du XX^e siècle et, comme le relate cette introduction, cette histoire met en scène une tension permanente entre une perspective technique constituée de cadres administratifs et quatre perspectives sociales. Dans ce livre, il s'agit donc de mettre en lumière la pertinence de ces perspectives pour l'exercice du management contemporain.

L'histoire des théories du management

L'histoire des théories du management comporte quatre périodes de développement au cours desquelles des perspectives techniques et sociales particulières prennent forme et prédominent. De plus, comme l'évoque le tableau suivant, chaque période se distingue aussi des autres par un ensemble de caractéristiques, soit le contexte socio-économique qui l'a vu naître, le principal défi à relever et le niveau de réflexion qui fut privilégié pour y arriver.

Tableau I.1 Histoire des théories du management

CARACTÉRISTIQUES	FONDATION 1900-1944	EXPANSION 1945-1975	REFORMULATION 1976-1999	REFONDATION 2000-
Contexte socio-économique	Industrialisation	Consommation de masse	Mondialisation	Numérisation
Principal défi administratif	Productivité	Efficacité	Compétitivité	Légitimité
Niveau privilégié de réflexion	Le travail	L'organisation	L'environnement concurrentiel	La société
Cadre administratif prédominant	Le cadre opérationnel	Le cadre structurel	Le cadre stratégique	Le cadre de gouvernance
Perspective sociale prédominante	Perspective psychologique	Perspective politique	Perspective symbolique	Perspective cognitive

Avant d'examiner en détail chacune des périodes, il convient toutefois de signaler que les défis qui ont émergé au fil de l'histoire sont toujours d'actualité. Ainsi, les gestionnaires d'aujourd'hui ne peuvent pas se limiter au seul défi des temps présents que représente la légitimité, ils doivent aussi continuer de relever les défis historiques que sont la productivité opérationnelle, l'efficacité organisationnelle et la compétitivité. De plus, puisqu'historiquement ces défis ont été relevés en termes techniques et sociaux, il est évident que les gestionnaires d'aujourd'hui ne peuvent pas se cantonner dans une posture exclusivement technique ou strictement sociale. Ils doivent mobiliser tout à la fois les quatre cadres techniques et les quatre perspectives sociales pour comprendre et orienter leurs actions.

La période de fondation

La période de fondation du management s'inscrit de plain-pied dans l'accélération de l'industrialisation de la société au début du XX^e siècle. Ainsi, lors de cette période, les entreprises se lancent dans des processus de standardisation du travail de façon à devenir plus productives. D'ailleurs, la productivité est le défi central de cette période, et cette productivité sera liée à la conception et à l'organisation du travail des ouvriers comme de celui des gestionnaires. Pour relever ce défi, les théoriciens du management posent le travail des ouvriers en objet d'étude et conçoivent des techniques d'organisation qui contribuent à en accroître la productivité. Ce faisant, ils dessinent les contours du travail des gestionnaires dont l'un des rôles clés sera très précisément de concevoir et d'organiser le travail des uns et des autres. En parallèle, la perspective sociale de la réalité du management prend forme sous l'aspect d'une perspective psychologique qui met au jour les relations profondément humaines que les acteurs tissent en réalisant leur travail.

Au regard de la perspective technique, l'organisation du travail est la principale obsession des théoriciens du management de cette période. Il s'agit alors de mettre au point une technique d'organisation du travail qui puisse garantir la productivité des usines. Cette technique, qui s'est cristallisée dans le taylorisme, du nom de l'ingénieur qui en fut le fondateur¹, vise à accroître la productivité du travail par l'étude rigoureuse du travail, par sa parcellisation en tâches simples et routinières, par l'établissement d'un *one best way*, par l'implantation de standards de productivité, par la mise au point d'un système de rémunération incitatif, par une organisation cohérente du travail et, enfin, par une gestion minutieuse du personnel.

L'œuvre de Taylor a rapidement été suivie par nombre d'ingénieurs industriels qui ont raffiné ses techniques² et mis au point la planification des opérations et la logistique organisationnelle³, et elle a atteint un sommet de popularité lorsque Henry Ford s'en est inspiré pour mettre en œuvre la plus célèbre chaîne de montage de l'histoire⁴.

Complémentaire à l'organisation du travail, l'administration générale et industrielle de l'ingénieur Henri Fayol est venue encadrer le taylorisme au sein d'un cycle administratif général, cycle qui fait de la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle les fonctions requises pour qu'une entreprise soit pleinement efficace⁵.

Du côté de la perspective sociale du management, le problème que pose l'industrialisation massive de la sphère économique est surtout appréhendé de façon psychologique. D'abord, l'organisation scientifique du travail va être doublée d'une logique de psychologie industrielle qui tente d'identifier les conditions psychologiques susceptibles de convenir aux ouvriers et conséquemment d'accroître la productivité au travail. Cette logique ouvre alors la porte à une gestion des ressources humaines centrée sur les habiletés des travailleurs et sur les possibilités de formation du personnel⁶.

1. Voir : Taylor, F. W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Éditions Gérard & Co., 1967 [1911]; Taylor, F. W., *Shop Management*, N. Y., Harper and Row, 1903.

2. Voir : Gilbreth, F. B. et L. M. Gilbreth, *Applied Motion Study*, N. Y., Sturgis & Walton, 1917; Emerson, H., *The Twelve Principles of Efficiency*, N. Y., Engineering Magazine Co., 1913.

3. Voir : Gantt, H. L., *Organizing for Work*, N. Y., Harcourt, Brace Javanovitch, 1919.

4. Voir : Ford, H. et Crowther, S., *My Life and Work*, Garden City, NY, Garden City Publishing Company, 1922.

5. Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1917.

6. Voir : Münsterberg, H., *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1913, p. 23-24.

Puis, sous le regard de ce qu'il convient de nommer l'*École des relations humaines*⁷, le travail y est vu comme étant un vecteur central autour duquel se tisse un réseau d'interactions fait de relations informelles autant que de rapports d'autorité formelle, de vie au sein de groupes informels d'appartenance autant que de travail au sein d'unités administratives, d'expressions de sentiments autant que de transmissions d'informations, de leadership autant que d'autorité, de normes sociales autant que d'indicateurs de performance et, enfin, de motivation au travail fondée sur la reconnaissance et le respect plutôt que sur la seule rémunération financière.

Enfin, la direction générale y est pensée en termes de philosophie de direction et de fonctions sociales plutôt qu'en termes strictement techniques⁸. Sous un tel regard, le management doit prendre acte du caractère hautement complexe des organisations et y adapter ses pratiques, notamment en étant sans cesse à la recherche des points d'équilibre entre le formel et l'informel, entre l'individuel et le collectif, entre la coopération et l'autorité, etc. En outre, avant même d'identifier des pratiques administratives qu'il conviendrait de mettre en œuvre pour accroître la productivité des organisations, il faut reconnaître qu'elles sont des systèmes sociaux coopératifs et que, sans une franche coopération entre tous ceux et celles qui y œuvrent, elles ne peuvent pas avoir de succès. Les fonctions que doit assumer le gestionnaire doivent donc bien davantage s'inscrire dans une logique de gouvernement des personnes faite de communication, de motivation, d'implication sociale et de formulation d'objectifs communs que dans une logique instrumentale qui se limiterait à l'ordre de l'administration des choses et qui concevrait les membres de l'organisation comme les rouages d'une machine productive.

Au terme de la première période de l'histoire des théories du management, le gestionnaire peut donc compter sur un premier cadre technique, soit le cadre opérationnel, et sur une première perspective pour éclairer son action, soit la perspective psychologique.

La période d'expansion

La seconde période de l'histoire des théories du management s'inscrit dans un contexte de forte croissance économique et de développement d'une consommation de masse. Les entreprises suivent la cadence économique, et on assiste alors à la naissance d'une multitude de très grandes entreprises. Il faut donc faire face à cette forte croissance des entreprises, et les théoriciens y répondent, notamment, en réfléchissant les entreprises en termes d'organisations plutôt qu'en termes strictement de travail productif. Cette organisation devra être efficace, et elle le sera par la mise en place d'un cadre structurel. De plus, les gestionnaires pourront compter sur une nouvelle perspective sociale pour éclairer leurs actions, soit la perspective politique. Cela dit, les réflexions de la première période ne disparaissent pas pour autant. Ainsi, tout au long de la seconde période, les théoriciens peaufinent les acquis de la première période en se questionnant sur la direction générale des entreprises⁹,

7. Voir : Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, N. Y., Macmillan, 1933; Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1945; Roethlisberger, F. J. et W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.

8. Voir : Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.

9. Voir : Drucker, P. F., *The Concept of the Corporation*, N. Y., Harper & Row, 1946; Drucker, P. F., *La pratique de la direction des entreprises*. Paris, Éditions d'Organisation, 1957 [1954]; Drucker, P. F., *The Effective Executive*, Londres, Heinemann, 1967; Drucker, P. F., *Management : Task, Responsibilities, Practices*, N. Y., Harper & Row, 1974.

sur les processus administratifs¹⁰ et sur le développement organisationnel¹¹. Mais la grande nouveauté se trouve du côté de l'émergence d'un cadre structurel¹². Cela ne devrait pas surprendre puisque les entreprises, en étant en croissance, doivent y faire face, et elles y arrivent en s'organisant avec efficacité.

D'une part, l'efficacité de l'organisation sera fonction de sa structure générale, et cela impliquera une clarification des rôles hiérarchiques (direction, cadres intermédiaires, cadres opérationnels et analystes), le développement d'habiletés (techniques, sociales et cognitives) et la mise en œuvre d'une architecture départementale, qui permettront de réaliser la mission de l'organisation (structure par fonction, par division ou matricielle). D'autre part, l'efficacité de l'organisation sera fonction des microstructures de communication qu'elle déploiera dans le cours de ses activités, soit les séances d'information, les assemblées délibératives ouvertes, les réunions administratives, les réunions d'équipe et les réunions par étape.

Du côté de la perspective sociale, ce qui marque principalement la période est l'émergence d'une perspective politique qui s'articule autour des travaux de James G. March¹³ aux États-Unis et de Michel Crozier¹⁴ en France. Selon March, les organisations sont des entités politiques, des lieux où les uns et les autres cherchent à tirer avantage du jeu organisationnel et à combler leurs intérêts. Les acteurs organisationnels déploient des stratégies qui visent à accaparer des ressources et à orienter la définition des objectifs organisationnels.

Pour sa part, Crozier éclaire la réalité politique des grandes organisations, particulièrement les bureaucraties. Prises avec leurs règlements, procédures, processus et règles de conduite, les organisations paralysent, en quelque sorte, l'action des uns et des autres, mais laissent dans l'ombre le jeu de certains acteurs qui tirent avantage de l'amas de règles en contrôlant des zones d'incertitude, ces zones imprévues et non réglementées par le pouvoir administratif.

Au terme de la seconde période, les gestionnaires ont donc à leur disposition un deuxième cadre administratif, le cadre structurel, qui doit assurer l'efficacité de l'organisation, et une nouvelle perspective sociale, la perspective politique, qui permet de saisir les jeux politiques organisationnels.

La période de reformulation

Après plus de 30 ans de gestion de la croissance, la question du management pouvait apparaître comme étant définitivement réglée. La recette était maintenant connue, acceptée par les praticiens et largement diffusée dans des manuels pédagogiques qui la codifiaient et la déclinaient en techniques

-
10. Voir, entre autres : Bower, J. L., *Managing the Resource Allocation Process*, Cambridge, Mass., Harvard University, 1970 ; Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, N. Y., McGraw-Hill, 1965 ; Blake, R. R. et J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Gulf publ., 1964 ; Anthony, R. N., *Planning and Control System*, Cambridge, Mass., Harvard University, 1965.
 11. Voir : Beckhard, R. E., *Organizational Development: Strategies and Models*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969 ; Schein, E. H., *Process Consultation: its Role in Organizational Development*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969 ; Likert, R., *New Patterns of Management*, N. Y., McGraw-Hill, 1961 ; Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, N. Y., McGraw-Hill, 1967.
 12. Voir : Chandler, A. D. jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962 ; Sloan, A. P. Jr., *My Years with General Motors*, N. Y., Doubleday, 1963 ; Galbraith, J. R., *Organization Design*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1977.
 13. Voir : Cyert, R. M. et J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1963 ; March, J. G., *Decisions and Organizations*, N. Y., Basil Blackwell, 1988
 14. Voir : Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963 ; Crozier, M. et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977. Voir aussi : Friedberg, E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

formelles et humaines de gestion des organisations complexes. Pour construire des organisations qui soient tout à la fois efficaces et humaines, les gestionnaires devaient miser autant sur des cadres administratifs que sur le tissu social de leur collectif. Ils pouvaient mobiliser les techniques des deux premières périodes, et ils pouvaient aussi tendre l'oreille aux interprétations des théoriciens qui les enjoignaient à humaniser leurs pratiques.

Tout allait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes. Ne restait alors qu'à réaliser le toujours précaire et délicat équilibre entre la réalité technique de l'organisation et ses dimensions profondément humaines. C'était sans compter la turbulence économique, particulièrement la récession des années 1970, les crises du pétrole et, surtout, la mondialisation des échanges économiques. La recette qui semblait achevée ne l'était plus. Elle fut donc remise au fourneau.

Du côté de la perspective technique, l'organisation devient un espace assiégé qui, pour survivre, n'a pas d'autres choix que de se doter d'un cadre stratégique qui soit propice à la constitution d'avantages concurrentiels et à l'adoption de stratégies compétitives¹⁵. La compétitivité devient d'ailleurs l'enjeu central de la période. Pas moyen d'y échapper, les organisations doivent apprendre à jouer le jeu stratégique, un jeu qui se complexifie avec la montée en puissance d'une variété de parties prenantes¹⁶ qui font pression sur les organisations et avec la diversité des acteurs de l'industrie (concurrents, clients, distributeurs et fournisseurs) qui rivalisent d'ingéniosité pour tirer leur épingle du jeu stratégique.

Sous la loupe de la perspective sociale, alors que le jeu économique se mondialise et que la concurrence devient de plus en plus vive, la question identitaire devient centrale. Existerait-il une telle chose que des identités organisationnelles¹⁷? Ces identités pourraient-elles avoir un lien avec les identités nationales¹⁸? Se pourrait-il qu'il y ait des cultures d'entreprises mieux adaptées aux jeux concurrentiels des temps présents¹⁹?

On l'aura compris, après le travail et sa gestion lors de la première période, l'organisation, lors de la seconde, c'est au tour de l'environnement concurrentiel des organisations d'occuper le devant de la scène et de susciter de nombreuses réflexions théoriques qui façonneront, d'une part, un cadre stratégique destiné à relever le défi de la compétitivité et qui, d'autre part, mettront de l'avant la nécessité d'une réflexion sur la dimension symbolique et identitaire des organisations comme moteur de la cohésion des organisations complexes.

La période de refondation

Les temps présents, loin de se réduire à un nouvel épisode de turbulence économique, se donnent des allures de mutation sociale et économique. En fait, avec le nouveau millénaire, c'est une révolution qui se déploie dans la société contemporaine, une révolution qui, en logeant l'univers numérique,

15. Voir : Porter, M. E., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982 [1980].

16. Voir : Freeman, R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984; Mintzberg, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986 [1983].

17. Voir : Deal, T. E. et A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982; Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

18. Ouchi, W. G., *Theory Z*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1981; Pascale, R. T. et A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, N. Y., Warner Book, 1981; d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989; Hofstede, G., *Cultural Consequences*, Beverly Hills, Sage, 1980.

19. Peters, T. et R. Waterman, *In Search of Excellence*, N. Y., Harper & Row, 1982.

le capital cognitif, la gestion algorithmique, les réseaux sociaux, l'intelligence artificielle et l'automatisation en son centre, redéfinit les rapports sociaux et transforme radicalement l'échange marchand²⁰. C'est maintenant tout l'espace socio-économique qui se fait mondial, et la concurrence atteint des niveaux sans précédent. Les organisations deviennent des enjeux de société, l'endroit où toutes les grandes questions sont maintenant débattues.

À l'évidence, la société contemporaine est donc en pleine mutation, et il n'est pas surprenant de voir le management s'engager sur le chemin d'une refondation, de façon à assurer sa légitimité en tant que solution pratique aux problèmes des temps présents. Cette refondation ne sera pas simple à accomplir.

En termes techniques, la refondation passe clairement par une réorganisation des opérations à la suite de l'inscription des entreprises dans les mutations marchandes, telles la financiarisation, la mondialisation et la numérisation des échanges, mais elle passe surtout par la prise en compte des pressions qui s'exercent avec de plus en plus de force sur leur gouvernance²¹. Les entreprises ne peuvent plus se réduire au statut d'acteurs économiques qui ne font que du commerce²². Les entreprises sont des joueurs majeurs de la société contemporaine, et les enjeux de société sont aussi des enjeux de gestion. L'écologie, la reconnaissance de la diversité, le développement responsable, l'éthique, la lutte aux inégalités et tant d'autres enjeux de société doivent maintenant trouver écho au sein des entreprises. Il en va de la légitimité même des entreprises.

En termes de perspective sociale, la perspective cognitive prend le relais de la perspective symbolique de la période précédente. Dans une société où le numérique et le virtuel occupent une place prédominante, cela ne devrait surprendre personne que le capital cognitif, que le savoir et l'intelligence collective s'imposent comme nouvelle façon de concevoir l'organisation²³.

Le management ou l'art de composer avec la complexité

En management, l'efficacité et la simplicité sont vues comme des valeurs sûres. C'est un peu comme si l'idéal administratif se résumait à posséder une technique universelle et infaillible qui puisse garantir le succès. Sous ce regard, le Saint-Graal du management logerait du côté de l'univers technique. Il suffirait de manier avec brio une technique, et le tour serait joué! Mais voilà, s'il y a une leçon à retenir de l'histoire des théories du management, c'est bien qu'en management, la réalité avec laquelle il faut composer est loin d'être simple. En effet, les gestionnaires doivent tout à la fois relever le défi de la productivité, celui de l'efficacité et ceux de compétitivité et de légitimité, et cela, sans garantie de succès. Pourtant, ils n'ont pas d'autre choix que de tenter de relever les défis que le réel leur impose, et pour y arriver, ils peuvent compter sur quatre cadres administratifs à saveur technique, soit les

20. Voir : Pour un survol des caractéristiques de cette quatrième révolution industrielle, voir : Schwab, K., *La quatrième révolution industrielle*, Paris, Dunod, 2017, et Anderson, C., *Makers. La nouvelle révolution industrielle*, Paris, Pearson, 2012. Voir aussi : Dudézert, A., *La transformation digitale des entreprises*, Paris, La Découverte, 2018 et Folco, J. D. et J. Martineau, *Le capital algorithmique*, Montréal, Écosociété, 2023.

21. Voir Bonnafous-Boucher, M. et Y. Pesqueux (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2006; Baudry, B. et B. Dubrion, *Analyses et transformation de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.

22. Voir : Segrestin, B. et A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

23. Voir : Dyens, O., *La terreur et le sublime. Humaniser l'intelligence artificielle pour construire un nouveau monde*, Montréal, XYZ, 2019; Stiegler, B., *La société automatique*, Paris, Fayard, 2015; Sadin, É., *La vie algorithmique : Critique de la raison numérique*, Paris, L'échappée, 2015.

cadres opérationnel, structurel, stratégique et de gouvernance. Surtout, les gestionnaires doivent pouvoir combiner de façon cohérente ces quatre cadres. Ils doivent concevoir une stratégie qui respecte le cadre de gouvernance tout en mettant en œuvre une structure et des opérations appropriées.

Par ailleurs, comme si mettre en œuvre les cadres administratifs et trouver l'alchimie qui les réunit n'était pas déjà une tâche hautement délicate et complexe, voilà que les gestionnaires doivent aussi savoir manier des perspectives sociales de façon à pouvoir décoder la réalité humaine qui est à l'œuvre sous les cadres techniques. Ils doivent comprendre qu'une organisation ne peut être efficace sans une réelle prise en compte de sa réalité humaine. Nier les jeux politiques, tourner le dos aux questions symboliques, négliger les enjeux psychologiques et faire l'impasse sur la dimension cognitive de la vie organisée, c'est non seulement se priver d'une compréhension de la réalité de l'organisation, c'est mettre à risque la réalisation de ses objectifs.

Pour être pertinents, les gestionnaires d'aujourd'hui doivent donc composer avec la réalité complexe des organisations, une réalité qui est tout à la fois technique et sociale. Jouer le jeu de la complexité, manier des techniques et jongler avec des perspectives sociales, voilà le défi des gestionnaires qui aspirent à être aussi efficaces qu'humains, et voilà l'objectif de ce livre.