

# ARTIGO CONVIDADO - PENSATA

## LE MANAGER A L'ÉCOUTE DES SCIENCES SOCIALES : POUR UN MANAGEMENT COMPRÉHENSIF ET RÉFLEXIF

**JEAN-FRANÇOIS CHANLAT, Dr.**

Université Paris IX Dauphine/HEC-Montréal

Jean-Francois.CHANLAT@dauphine.fr

Au cours du dernier siècle, le management en tant que pratique sociale et le manager en tant que figure sociale se sont imposés un peu partout dans le monde (DRUCKER, 19; MINTZBERG, 1989; BOUILLOUD et LÉCUYER, 1993). Ce constat sociologique est bien sûr étroitement relié au développement qu'a connu le capitalisme et l'économie de marché pendant cette même période et plus généralement à la montée de l'idée de raison dans les sociétés modernes. Pour répondre aux besoins d'organiser la production et la coordination des activités dans les organisations d'un côté et de construire une société plus rationnelle orientée par l'idée de progrès de l'autre, les humains ont inventé le management (CHANDLER, 1993).

Dans les deux dernières décennies, ce mouvement a été renforcé par un certain nombre de phénomènes : l'échec des expériences communistes, la crise de l'État-Providence, l'ouverture des marchés, la concurrence croissante entre les régions économiques et les pays, la croissance des entreprises multinationales, le regroupement économique régionaux (UE, Alena, Cône Sud, etc..), la popularité de l'entreprise et des études en gestion, etc.. Ce qui fait qu'aujourd'hui, il n'y a plus une sphère de la vie sociale qui ne soit pas, de près ou de loin, sous l'influence de la pensée managériale (MINTZBERG, 1989; CHANLAT, 1998).

Cette poussée du managérialisme s'accompagne par ailleurs d'un certain nombre de questions. Alors que nous avons jamais eu autant de personnes formées en gestion, on observe malgré tout que de nombreuses décisions prises par des managers ne sont pas suivies des effets escomptés. Selon les recherches disponibles en gestion, 70 % des processus de réingénierie et de 50 à 70 % des fusions et acquisitions sont en effet des échecs. Les entreprises qui ont procédé aux Etats-Unis à des coupures massives de personnel dans la première moitié des années 90, à en croire certaines récentes études, n'ont pas amélioré leurs performances. Bien au contraire, dans de nombreux cas, elles ont même vu leurs résultats diminués. Enfin, tout récemment, nous avons pu constater que certains modèles d'entreprise à la mode, à l'instar d'Enron, laquelle a été désignée comme l'entreprise innovatrice de l'année pendant six par la revue *Fortune*, se sont révélés à l'expérience de formidable désastre (PERRAINO et COLL, 2002).

Une des raisons fondamentales de ces échecs ou des ces sous-performances vient du fait que les managers qui ont été à la base de ces décisions ont oublié des dimensions centrales du comportement humain. Or, dans l'univers des sciences, il existe un ensemble de disciplines qui s'intéressent à l'action

humaine, à savoir les sciences sociales dont les travaux sont, à notre avis, d'un grand intérêt pour éclairer les conduites humaines et la dynamique sociale. Si le monde du management et les managers y puisent de temps en temps certains éléments de compréhension du social et ce, depuis le début du siècle dernier, il reste que cette tendance se conjugue trop souvent avec une vision appauvrie, mécanique, utilitaire et simpliste de l'action sociale (DUFOUR et CHANLAT, 1985; CHANLAT, 1990). Mon propos sera donc ici de montrer combien le management et les managers auraient avantage à être plus à l'écoute des sciences sociales qu'ils ne le sont généralement. Une telle attention permettrait de mieux comprendre ce qui se passe et donc de mieux réfléchir par cette connaissance obtenue sur leurs pratiques à ce qu'il faut faire. Elle permettrait également de mieux prendre en compte les conséquences probables de certaines actions. Une telle démarche est au fondement d'un management compréhensif et réflexif sans lequel il ne peut y avoir un sain équilibre entre la dynamique sociale et les exigences économiques, donc des résultats durables qui profitent à la fois aux organisations et aux individus qui y travaillent.

## **1. QU'EST-CE QU'UN GESTIONNAIRE PEUT APPRENDRE DES SCIENCES SOCIALES?**

Même si les être humains réfléchissent depuis longtemps sur leur condition et les mœurs qui les animent, les sciences sociales apparaissent, en tant que disciplines scientifiques, au cours des deux derniers siècles. Les sciences sociales appliquées à l'organisation et à l'entreprise, quant à elles, voient le jour tout au long du XX siècle et plus particulièrement au cours de la deuxième moitié du siècle. De cette multitude d'études, de recherches et de réflexions sur le social et notamment sur la dynamique humaine dans les organisations, nous pouvons retirer un certain nombre d'éléments de compréhension pour mieux rendre intelligible l'action sociale dans un ensemble organisé (entreprises privées, entreprises publiques, coopératives, associations, hôpitaux, écoles, universités, administrations publiques, etc.). Dans le cadre de ce chapitre, nous rappellerons ceux qui nous apparaissent les plus fondamentaux.

### **1.1 LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS: DES ACTEURS SOCIAUX EN RELATION**

Une des premières contributions des sciences du travail et de la sociologie des organisations a été de montrer que toute personne en situation professionnelle, quel que soit son poste et son statut, a une capacité d'action dans le cadre de son travail (CROZIER et FRIEDBERG, 1977; LINHART, 1978; REYNAUD, 1989). Cette marge de manœuvre est plus ou moins grande selon les ressources matérielles, immatérielles ou symboliques dont les personnes disposent individuellement ou collectivement, selon les stratégies adoptées, les règles du jeu du système social concerné et les zones d'incertitude. Autrement dit, toute organisation produit des relations de pouvoir. Ces relations de pouvoir sont constitutives de tout ordre social organisé et chacun des individus ou groupes peut utiliser ses ressources, développer des stratégies pour maintenir sa position, transformer la situation existante à son avantage ou encore innover. Ce faisant, toutes ces personnes participent à la fois au maintien et ou à la transformation des organisations dans lesquelles ils ou elles travaillent.

Pour les managers, un tel constat signifie deux choses, d'une part que tout salarié est un *acteur social* et d'autre part, que les relations et les rapports de pouvoir sont centraux pour comprendre l'action dans les organisations. Pourtant, plus souvent qu'autrement, l'univers de la gestion considère ce type de relations comme des manœuvres qui nuisent à la bonne marche des organisations. Or, comme l'a écrit Michel Crozier 'qui dit organisation dit pouvoir'. Le pouvoir est à la base de la régulation des liens sociaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation. La gouvernance dont on nous parle actuellement est en fait la dernière illustration de ce vieux constat sociologique. Car ne pose-t-elle pas la question des relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes (actionnaires, direction, personnel, fournisseurs, clients, communauté, etc..) au sein d'une organisation? (CHARREAUX, 1997; PESQUEUX, 2000). Selon la configuration des relations sociales, la nature des activités, les modes de propriété et la finalité de l'organisation, le mode de gouvernement pourra prendre une forme particulière.

Muni d'un tel schéma, on peut mieux comprendre certaines actions telles que les grèves, les jeux autour de la règle, les refus d'obtempérer, les ralentissements de la production ou des services, les manœuvres en tous genres venant tant du haut que du bas de la hiérarchie. Chaque action illustrant la capacité d'action des humains dans leur quotidien de travail, capacité essentielle pour faire les choses, atteindre les objectifs que l'on s'est fixés et maintenir ou améliorer sa position.

## 2. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS: DES SUJETS EN ACTION

La notion d'acteur, centrale en sociologie, nous montre combien chacun d'entre nous peut plus ou moins influencer son environnement immédiat en utilisant seul ou avec d'autres, son potentiel d'action. Mais, cette notion ne rend pas compte de toute la réalité humaine. En effet, les humains ne sont pas seulement des êtres calculateurs et stratégiques. L'humanité se constitue aussi et surtout comme tel en mobilisant ce qu'on appelle la subjectivité.

Dans tout acteur social, il y a un sujet, c'est-à-dire une personne qui a des désirs, des rêves et des ambitions. La capacité de dire 'Je' et de participer à la construction de son existence, notamment au travail, est un véritable enjeu pour chaque être humain. La reconnaissance et la prise en compte de cette subjectivité sont donc fondamentales. Un grand nombre de travaux montrent combien l'individu sera d'autant plus acteur qu'il mobilise pleinement sa subjectivité au travail (OLLIVIER, 1995; ENRIQUEZ, 1997) et combien la non prise en compte de cette réalité psychique est pathogène pour les salariés concernés (DEJOURS, 1993). Être traité en objets, en ressources n'est jamais agréable pour quiconque puisqu'un tel comportement se fonde dans une large mesure sur une négation de ce qui fait l'existence de chacun: notre subjectivité.

L'univers de la gestion en étant volontiers axé sur la raison, le nombre, la quantité oublie trop souvent cette dimension subjective de l'action. Par exemple, quand on interdit aux gens de s'exprimer sur leur travail, quand on limite sans aucune raison valable le temps d'échanges, quand on se fait en

permanence l'avocat du 'soyez bref', on empêche à la subjectivité de l'individu de s'exprimer. Or, lorsque l'on sait que cette mobilisation subjective est non seulement au cœur du plaisir que l'on prend au travail mais aussi au centre de toute action sociale, on peut mieux comprendre pourquoi elle engendre de la souffrance, voire de la violence quand on n'en tient pas ou peu compte (DEJOURS, 1993; IRIGOYEN, 1997; BRUNSTEIN, 1999). On peut alors mieux comprendre pourquoi la satisfaction des salariés d'une entreprise est dans une large mesure associée à la place que les pratiques de gestion laissent à l'expression de leur subjectivité, donc à la parole et aux discours qu'ils ou elles tiennent sur leur travail.

La question de la subjectivité pose également celle de la vie psychique. Car derrière le sujet, il y a toute une vie inconsciente qui influence les conduites sans que les acteurs en soient toujours conscients. Le monde des organisations est le théâtre de cette vie psychique. Nombreuses sont les analyses qui montrent combien les actions des managers s'enracinent dans cette vie psychique. En effet, le monde de l'entreprise est parfois menée par des dirigeants qui sont mus par des désirs de puissance, des ambitions démesurées, de vieilles rivalités, des revanches à prendre sur l'existence qui conditionnent leurs actions (ZALEZNICK, 1985; LAPIERRE, 1994). Plus généralement, elles sont influencées par leur profil psychologique, lesquels vont avoir des conséquences sur le choix des décisions, les modes de fonctionnement et la culture de l'organisation (KETS de VRIES et MILLER, 1985; ENRIQUEZ, 1997). A cet égard, le changement de dirigeant peut être critique. Car, un changement de personnes, c'est aussi et souvent un changement de personnalité qui peut se révéler problématique, comme le montre l'étude canadienne de Patricia Pitcher (1996), pour l'évolution future de l'organisation, notamment lorsqu'un technocrate remplace un artiste ou un artisan à la tête d'une grande entreprise innovatrice. D'autres études insistent également sur la manière dont la vie collective mobilise l'inconscient, et combien tout travail en groupe fait appel aux ressorts affectifs, lesquels influencent la dynamique sociale du groupe concerné (BION, 1972; ANZIEU, 198).

### 3. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS : DES ACTEURS-SUJETS PORTEURS D'IDENTITÉS

Si la question de la subjectivité est une question centrale, une autre dimension qui nous apparaît importante est celle qui touche l'identité. Parler d'identité, c'est renvoyer à l'ensemble des représentations qu'une personne a d'elle-même. Cette représentation de soi est alimentée par bien des sources ( le sexe, l'âge, le corps, les origines familiales, sociales, ...) et se construit à travers les relations que nous avons avec les autres. Ce processus est double, d'une part, il participe à l'expression de soi comme personne et d'autre part, il renvoie à l'ensemble de nos appartenances (TAP, 1989).

Dans ce processus de construction identitaire, les milieux de travail et les organisations ont toujours fourni des repères identitaires plus ou moins forts (SAINSAULIEU, 1977; FRANCFORT, OSTY, SAINSAULIEU et UHALDE, 1995). Être mineur, ouvrier, cheminot, instituteur, médecin, boulanger, cadre, ingénieur, pour prendre quelques exemples, renvoie à des éléments très structurants pour les individus. Aujourd'hui, si les identités professionnelles existent toujours, il reste que dans un certain nombre de cas, certaines sont en crise ou connaissent de profonds changements (DUBAR, 2000).

Ces soubresauts identitaires sont entraînés par les transformations que connaissent nos sociétés, le travail et nos organisations. D'une certaine manière, elles sont étroitement liées au développement du capitalisme qui pratique, selon Schumpeter, en permanence la destruction créatrice ( ). La privatisation de certaines entreprises ou services publics, le mouvement actuel de fusions et d'acquisitions, les poussées technologiques, les nombreuses restructurations, les nouveaux impératifs axés sur la performance financière à court terme ou encore les changements socio-démographiques sont quelques facteurs parmi bien d'autres qui contribuent, aujourd'hui, à modifier les identités collectives.

La question identitaire est aussi étroitement relié aux deux éléments précédents. Les stratégies d'acteurs sont souvent animées par des questions

d'identité (SAINSAULIEU, 1987). On le voit bien dans plusieurs conflits récents tels que les grèves dans le secteur public, certaines occupations d'usine du secteur privé ou encore dans de nombreuses revendications sociales. Par exemple, la mobilisation des salariés de Moulinex, les récentes manifestations dans le secteur public ou certaines revendications des agriculteurs ou du corps médical ne portent pas en effet uniquement sur des considérations économiques ou corporatistes, elles révèlent des éléments plus profonds qui touchent à la manière dont les personnes concernées se définissent et comment les menaces ou les changements proposés viennent attaquer les identités instituées. Quant à la subjectivité des acteurs, elle est également mobilisée dans cette question de la représentation de soi. En effet, l'identité formant la partie sociale de toute personne, on ne peut dissocier la vie psychique de cette personne de son expérience sociale concrète. Comme l'a bien montré Freud dans son oeuvre, les autres participent à la construction de notre vie psychique, notamment en servant de *modèles* d'identification, d'*objets* d'investissement affectif (amour ou haine), de *soutien* (liens de coopération) et d'*adversaires* (rivalité). Le je est donc indissociable de cette relation avec autrui. Notre histoire subjective est toujours une histoire sociale. Nos actions sont alimentées constamment par nos désirs, nos quêtes, nos espoirs, nos ambitions, nos phantasmes, etc.. La manière dont nous nous définissons est le fruit de cette interrelation entre nos ressorts psychiques, nos actions et le comportement que les autres ont à notre égard.

L'univers du travail est un espace propice pour observer cette construction identitaire professionnelle et les résonances qu'elle peut avoir avec notre propre histoire psychique (AMADO, 1996). Combien de personnes ont en effet choisi telle profession pour satisfaire un désir plus ou moins conscient (sauver l'humanité, prendre une revanche contre le destin, transformer le monde), surmonter une blessure narcissique, un deuil ou faire plaisir à ses parents ? Mais il peut aussi permettre de voir combien de nombreux travailleurs, employés, cadres ou gestionnaires ont également vu leurs représentations de soi nourries par leurs activités professionnelles et combien pour beaucoup, la retraite est difficilement vécue. On

peut ainsi comprendre pourquoi le chômage est une véritable épreuve vue comme une perte d'identité sociale et pourquoi les changements les plus difficiles à réaliser dans une organisation sont ceux qui touchent tant l'identité de l'organisation (HAFSI et DEMERS, 1998) que l'identité de la personne au travail (SAINSAULIEU, 1987). Car ils remettent en cause des choses profondes, constitutives de soi.

#### 4. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS : DES TRAVAILLEURS EN SITUATION

La relation des *acteurs-sujets* dont nous venons de parler avec leur organisation ne se fait pas dans le vide. Elle est toujours médiatisée par le travail concret qu'ils réalisent au sein de leur organisation. C'est en cela que nous sommes tous, des *travailleurs en situation*, c'est-à-dire que nos actions, notre subjectivité et notre identité au travail sont en lien direct avec ce que nous faisons concrètement. Notre rapport à l'organisation passe par les tâches que nous accomplissons dans le quotidien du travail. Cette question est également centrale dans la compréhension des comportements au travail (DEJOURS, 1993).

##### 4.1 QUAND LE TRAVAIL PRESCRIT N'EST JAMAIS LE TRAVAIL RÉEL

Une des contributions fondamentales des sciences du travail à l'intelligibilité de ce qui se joue en situation est justement d'avoir montré que le travail *prescrit* est toujours différent du travail *réel*. Autrement dit, que les procédures, les règles, les manières de faire prescrites ne sont jamais suivies à la lettre. En raison de l'incertitude propre à chaque situation de travail, chacun d'entre nous recompose plus ou moins ce qu'il a à faire. Ce constat qui peut être aisément vérifié dans tous les milieux professionnels nous indique que nous ne pouvons pas raisonner seulement en théorie.

Le management qui est par définition porté à chercher la bonne formule, on ne compte plus en effet les publications qui viennent vanter les mérites de telle technique, et donc à prescrire les fameuses meilleures pratiques, a souvent tendance à oublier cet important constat sociologique. Combien de normes, de procédures, de règles, d'outils, d'organisation du travail se retrouvent souvent en

porte à faux avec la réalité concrète du travail, telle qu'elle est vécue par les salariés. Ce phénomène est largement observable dans tous les secteurs d'activité. Les organisations fonctionnent parce que les individus en situation concrète de travail mobilise leur intelligence pratique pour faire en sorte que cela marche en dépit des règles et des procédures prescrites souvent inapplicables en l'état.

Une direction et un management très éloignés des réalités du terrain est bien souvent la cause de cet écart entre le prescrit et le réel. On peut alors mieux comprendre pourquoi les chefs qui ont une bonne connaissance des contraintes du terrain par leur propre expérience ont en général une bonne compréhension de ces écarts entre le prescrit et le réel. En revanche, ceux et celles qui n'en ont qu'une connaissance abstraite et lointaine ont du mal à comprendre ce qui se passe. Cela est d'autant plus problématique que cela peut parfois se conjuguer à un manque d'écoute chronique.

Un manager à l'écoute s'est donc un manager qui permet à ses collaborateurs et à ses subordonnés de dire ce qu'ils vivent réellement en toute franchise. Si de tels espaces de parole sont possibles, il permettra de réduire l'écart entre le prescrit et le réel et par la même, à créer les bases d'un management plus proche des exigences concrètes du terrain. En effet, il tiendra compte de l'ensemble des activités déployées par les personnes au travail pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation formelle du travail, c'est-à-dire de ce qu'on qualifie en ergonomie, de travail, lequel par définition a toujours une part imprédictible. Mais cette écoute authentique ne surviendra que si le manager en question a fait le deuil de sa toute puissance, c'est-à-dire de l'idée qu'il a la vérité et la connaissance parfaite et donc qu'il a appris la modestie et l'humilité. Les managers les plus efficaces sont souvent ceux et celles dont on n'entend jamais parler.

##### 4.2 QUAND LE DÉSIER DE RECONNAISSANCE EST AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DU TRAVAIL

Une deuxième contribution des sciences du travail, notamment provenant de la psychodynamique du travail s'est d'avoir montré combien la visibilité et la reconnaissance sont des éléments centraux de la relation entre toute personne et son travail et notamment, du plaisir et ou de la

souffrance que nous pouvons éprouver en situation de travail (DEJOURS, 1993). La visibilité renvoie au fait d'avoir un travail visible ou non. Dans toute organisation, il y a en effet des emplois plus ou moins cachés, voire totalement invisibles. Pensons aux personnes qui assurent l'entretien, à certaines tâches administratives ou productives qui passent inaperçues.

Pour toutes ces personnes, l'invisibilité de ce qu'elles font, beaucoup de ces tâches sont en effet assurées par de femmes, peut-être une source de souffrance lorsqu'on ne les rends pas visibles. Tout manager doit donc être sensible à la plus ou moins grande visibilité du travail de ses collaborateurs et collaboratrices. C'est la raison pour laquelle certains gestionnaires passent chaque matin quelques minutes avec chacun des membres de leur service. C'est une manière de dire tout simplement vous existez et donc de rendre visible ce qu'il ne l'est pas spontanément. Car, les emplois invisibles sont aussi importants que ceux qu'ils ne le sont pas ou le sont moins. Pensons à un édifice qui n'aurait aucun service d'entretien ou encore aux moments de grèves du personnel d'entretien du métro parisien. On devine ce qui pourrait arriver et on a déjà constaté ce que cela pouvait donner!

Si notre travail nécessite un minimum de visibilité, il est également fondamental qu'il soit reconnu. La reconnaissance est au cœur de la dynamique humaine au travail. La reconnaissance passe par deux types de jugement : le jugement de beauté, celui des pairs et le jugement d'utilité, des résultats, celui de la hiérarchie. Le premier renvoie à la beauté du travail, c'est-à-dire à un jugement esthétique que font les pairs ou auquel peut aussi avoir recours le supérieur hiérarchique lorsqu'il a l'expérience du travail. Ce jugement se retrouve très clairement bien sûr chez les artisans et tous les gens de métier à travers la notion de bel ouvrage. Mais on peut aussi le rencontrer dans tous les emplois à des degrés divers. Le second, le jugement d'utilité est souvent plus important que le premier, notamment dans un contexte où l'efficacité est devenue une obsession. Il touche les résultats obtenus et il est donné généralement par le supérieur hiérarchique. Ce jugement doit être équitable, c'est-à-dire que l'on doit reconnaître le travail accompli en relation avec les difficultés rencontrées et en comparaison avec d'autres

emplois analogues. Car les personnes sont très sensibles à l'injustice de traitement. Mais, pour tous les gens qui travaillent, si les deux jugements sont importants, celui des pairs demeure souvent le plus redoutable et le plus redouté. Car il vient de l'intérieur, de ceux et celles qui savent.

Tout manager doit être particulièrement conscient de ce qui se joue dans la dynamique de la reconnaissance car, en tant que supérieur hiérarchique, il joue un rôle central dans ce processus. Combien de fois nous sommes dans une organisation et nous entendons dire par de nombreuses personnes qu'elles ne sont pas reconnues. On ne peut construire un système social viable, intéressant pour les personnes sans tenir compte de cette question de la reconnaissance au travail. Et cette reconnaissance doit être en relation avec la situation vécue au travail.

## **5. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS : DES ACTEURS-SUJETS EN QUÊTE SE SIGNIFICATIONS**

La dimension symbolique est consubstantielle à l'idée même d'humanité. Comme l'a écrit Georges Gusdorf, 'L'Homme est un animal qui parle'. Fabricant de sens et producteur de symboles, l'être humain se distingue ainsi du reste du monde vivant. Cette aptitude à symboliser, à interpréter et à se représenter la réalité qui l'entoure est le fondement même de la culture. Dans le monde des organisations, cette question a été particulièrement explorée ces deux dernières décennies par plusieurs courants qui peuvent intéressés les managers. Nous en retiendrons ici deux. Le premier touche bien sûr la question du langage. Le second concerne la question de la symbolique et de la culture.

### **5.1 LE LANGAGE DANS LES ORGANISATION: DE QUOI PARLE-T-ON?**

Le monde de gestion est trop souvent prisonnier d'une vision télégraphique de la communication (GIRIN, 1990). Par vision télégraphique, nous entendons une conception instrumentale, utilitaire et informationnelle de la communication, telle qu'elle s'exprime dans le bon vieux schéma émetteur-récepteur. Or, si certains aspects de la communication dans les organisations peut s'appréhender à travers la théorie de

l'information, une théorie développée par des ingénieurs et des mathématiciens après la Seconde Guerre mondiale, il reste que leur modèle ne rend pas compte de la complexité et des fonctions du langage humain. Les travaux des sciences du langage et en particulier ceux qui se sont intéressés à la relation langage et travail ont bien plus de choses à apporter dans ce domaine (Boutet, 1995 ; Borzeix et Fraenkel, 2001, Linstead, 2001). Que nous enseignent-ils ? Plusieurs choses.

Tout d'abord, le langage et la parole sont constitutifs de l'expérience humaine. Comme l'a écrit Benveniste ' C'est dans et par le langage que l'homme se constitue comme sujet'. Les activités de langage donc sont fondamentales à l'expression de la subjectivité, constitutives, comme nous l'avons vu plus tôt de l'être humain. Par ailleurs, le langage a plusieurs fonctions. A côté de la fonction d'information qui est celle qui est privilégiée dans l'univers de gestion, le *dire* comme l'appelle les linguistes, il y en a d'autres qui, par certains aspects sont plus importantes, la fonction d'expression, la fonction de signification, la fonction cognitive, la fonction d'action et la fonction poétique.

- a) La fonction d'expression, le *parler* des spécialistes du langage, renvoie à la manière dont l'individu exprime son affectivité, ses émotions et à la façon dont se construisent et se déconstruisent les identités collectives à travers le nous.
- b) La fonction de signification renvoie à la fonction symbolique du langage. Sans le langage nous ne pourrions accéder au sens. Toute la compréhension de l'expérience humaine passe par la façon dont on rend compte par les mots de ce que nous faisons.
- c) La fonction cognitive du langage concerne la pensée. Il n'y a pas en effet de pensée sans langage. La langue que l'on parle ou que l'on écrit nous sert à formuler des concepts, à imaginer des mondes, à nous représenter nos réalités, nos rapports avec la nature et avec la société.
- d) La fonction d'action touche ce qu'on

appelle les actes de parole. Elle renvoie à tous ces expressions qui nous permettent par la parole d'agir : 'je m'engage à, je vous promets que, nous allons faire ceci,...' Cela nous permet de comprendre pourquoi lorsque ces actes de parole ne sont pas respectés, les interlocuteurs se considèrent comme trahis. Car, nous ne parlons jamais pour ne rien dire. Quand quelqu'un s'engage vis à vis de quelqu'un d'autre par la parole, il ne fait pas que prononcer des mots. Il agit par ses mots (AUSTIN, 1985).

- e) La fonction poétique concerne la fonction créatrice du langage. Elle est au cœur de la production littéraire et de toutes les créations langagières. La langue devient l'objet même de la langue. Elle est en lien avec l'imaginaire puisqu'elle met en mots nos rêves. Par les métaphores, elle montre les possibilités de chaque langue à créer des effets qui nous touchent. La force de la poésie est là pour l'illustrer et pour nous montrer qu'elle est essentielle à la vie humaine. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas de société sans poésie. Lorsque la poésie disparaît, la société est elle-même proche de disparaître. Cela signifie qu'elle n'a plus d'imaginaire.

Le monde de l'organisation, en tant que monde humain, est un univers de langage et de non-dits à l'intérieur duquel s'entrechoquent les paroles individuelles, les pratiques langagières écrites ou orales des uns et des autres (ouvriers, employés, techniciens, cadres, managers, etc.), les silences et l'ordre des différents discours. Cet univers langagier baigne lui-même dans une langue ou des langues officiellement reconnue par l'État, ou encore dans une langue imposée par l'investisseur étranger ou par l'ordre régional ou mondial. Cette pluralité linguistique, souvent sources de tension à la fois à l'intérieur de l'organisation et à l'extérieur, nous montre que le choc concret des langues exprime à un autre niveau, d'une

certaine façon, le conflit entre identités collectives distinctes.

Les managers qui n'auraient qu'une vision instrumentale et fonctionnelle du langage s'exposent donc à des difficultés dans leur travail quotidien. Car le langage est au cœur de la compréhension des actes et des conduites au travail. Donner la parole à ses collaborateurs, à ses subordonnés, c'est leur permettre de dire ce qu'ils vivent réellement au travail et par conséquent, leur permettre d'être de véritables sujets en action. Cette prise de parole est fondamentale à la bonne marche de toute organisation. La parole des gestionnaires est également fondamentale dans la construction du lien social, la reconnaissance et l'établissement de la confiance à l'intérieur d'une organisation. Et nous savons depuis certaines recherches qu'ils passent la grande majorité de leur temps à parler! (MINTZBERG 1973). Le management qui est un univers d'action doit mieux saisir ces fonctions afin d'éviter les nombreuses déconvenues dont nous pouvons être régulièrement les témoins.

## 5.2 LA CULTURE COMME UNIVERS DE SIGNIFICATIONS

Si le langage est fondamental pour tout être humain, il est également un passage obligé pour la question de la culture. Les hommes et les femmes qui vivent dans une société construisent à travers leurs interactions un ensemble de manières de penser, de sentir et de faire. En anthropologie, cet ensemble s'appelle une culture (CUCHE, 1996). Le concept de culture et, par extension toutes les notions qui s'y rattachent (symboles, mythes, rituels, cérémonies, légendes, etc..) font partie depuis maintenant deux décennies des discours gestionnaires. Mais, cette popularité est source d'ambiguïté, voire dans certains cas d'abus conceptuels. L'organisation, en tant qu'objet d'analyse, n'est en effet ni une tribu, ni un peuple, ni une société à part entière. Elle ne se suffit pas à elle-même. Car elle est traversée par des éléments sociétaux (culture nationales, régionale, locale, professionnelles, etc..). Les pratiques de gestion ne peuvent pas ne pas en être affectées. C'est la raison pour laquelle il n'existe pas de management universel abstrait qui s'imposerait à tous quelque soit les organisations et les sociétés (HOFSTEDE,

1985). Bien au contraire, de nombreux travaux de terrain nous montrent que la compréhension du vivre ensemble dans une organisation passe aussi par la culture. Car celle-ci fournit des schémas d'interprétation à travers lesquels une situation prend sens pour les acteurs sociaux (D'IRIBARNE, 1993; 1998). A l'heure où nous entendons parler sans arrêt de mondialisation, ce constat anthropologique s'impose de lui-même. En effet, ce n'est pas parce que nous parlons la même langue que nous sommes forcément dans le même univers culturel, nombreux sont les malentendus qui surgissent de la non prise en compte de cette vérité toute simple (CHEVRIER, 2001). Les logiques d'action dans les organisations sont porteuses de sens et renvoient à des logiques culturelles locales, régionales et nationales. Les managers qui n'en tiendraient pas suffisamment compte s'exposent à vivre des difficultés. C'est ce que semble nous indiquer un certain nombre de travaux concernant les fusions et acquisitions internationales.

## 6. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS : DES ACTEURS-SUJETS ENRACINÉS DANS UN ESPACE-TEMPS

L'espace et le temps constituent deux dimensions fondamentales de toute activité humaine. Chaque être humain s'enracine en effet simultanément dans le temps et l'espace. Les organisations, les sociétés et l'univers aussi. Si ces deux dimensions demeurent encore trop souvent en gestion elles aussi vues à l'aune de la fonctionnalité et de l'économie, comme d'ailleurs bien d'autres dimensions dont nous avons déjà parlées précédemment, l'observation quotidienne des personnes en situation de travail concrète nous montre qu'elles sont riches en signification.

### 6.1 L'ESPACE AU TRAVAIL: UN LIEU PLUS QUE FONCTIONNEL

Tout espace organisationnel est un lieu à la fois divisé et imposé que le personnel, quel que soit son grade ou sa position, tente, en dépit des difficultés, de s'approprier, un lieu riche symboliquement, une théâtre d'interaction, un lieu d'enracinement. Cela explique pourquoi il est toujours difficile de s'arracher à un espace auquel on s'est attaché. L'exil est toujours en effet contraint.



Car l'espace fixe en quelque sorte l'identité personnelle et sociale, donne des points de repères pour se mouvoir, échanger, produire, se distraire, et est source de charge affective et sociale.

L'espace, lieu à la fois de la survie biologique et de l'existence psychologique, est aussi un lieu social, un champ qui structure les interactions. Son aménagement demeure toujours un enjeu et un défi. Un enjeu au sens où chaque acteur-sujet cherche, dans la mesure de ses moyens, à s'en approprier une partie ou la totalité par le jeu de la territorialité et des rapports de pouvoir ; un défi au sens où l'espace *conçu* n'est qu'un possible parmi tant d'autres toujours soumis, une fois réalisé, à la critique de l'espace *vécu* (FISCHER, 1994; 1997).

Espace clos ou espace ouvert, espace flou ou espace clairement défini, espace personnalisé ou anonyme, espace signifiant ou vide de sens, espace esthétique ou non, l'espace organisationnel fournit le cadre géographique de travail. Soigner cet espace, c'est s'intéresser aux personnes qui s'y retrouvent. Or, on est souvent frappé combien de réaménagements et de projets spatiaux n'ont pas obtenu les résultats escomptés. La plupart du temps, les raisons touchent l'absence de participation des personnels concernés au projet de réaménagement et la non prise en compte de certains éléments clés. Pourtant, nous savons tous plus ou moins intuitivement que l'espace en structurant les relations sociales contribue à faire vivre l'organisation d'une certaine manière (LAUTIER, 2000). Comment en effet les gens peuvent avoir une appartenance quelconque à une organisation lorsque celle-ci ne leur offre pas un endroit réservé. Les difficultés qu'a connues et connaît le télétravail s'inscrit dans ce contexte. Le lieu de travail est un lieu de socialisation et de rencontres, quand on l'abolit en renvoyant les personnes chez elles, on isole les gens. Si d'aucuns peuvent s'en accommoder pour des raisons diverses, il reste que la majorité d'entre nous préférons aller travailler à l'extérieur. Les nouvelles technologies de la communication ne semblant pas infléchir cette tendance.

## 6.2 LE TEMPS AU TRAVAIL : UNE RÉALITÉ SUBJECTIVE ET QUALITATIVE

Si l'espace constitue un des éléments du cadre de l'action humaine, il est par ailleurs

indissolublement lié au temps. Tout être humain s'inscrit également dans une durée tout comme toute vie collective. Les organisations en tant que construit humain, n'échappent pas non plus à cet impératif temporel. Elles naissent, se développent et meurent un jour. Dans le domaine du travail et des organisations, le temps a été vu principalement comme une variable quantitative, une ressource que l'on pouvait utiliser, épargner, gaspiller selon les impératifs économiques de la production. C'est ainsi que les horaires de travail ont été fixés, que les cadences et les rythmes de production ont été standardisés, que l'horloge et le chronomètre sont devenus des instruments de contrôle de l'assiduité et de la performance au travail. Aujourd'hui, la multitude de livres qui se consacrent à la gestion du temps illustrent cette obsession temporelle de notre culture. Elle est renforcée par l'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information qui comprime le temps de travail. Mais le temps n'est pas qu'une dimension objective et mesurable. Il est également *subjectif* et *qualitatif*. Le vécu des personnes au travail n'est pas dissociable de la façon dont se construit à la fois personnellement et socialement la temporalité. Au temps objectif de l'organisation répond le temps subjectif des individus, lequel est aussi un temps social. En France, le débat autour des trente cinq heures a bien illustré cette question (BRUHNES, 2002). Tout comme la réflexion qui anime le temps des femmes comparés à celui des hommes (MÉDA, 2001).

Au moment où l'évolution technique et socio-économique pousse à la flexibilité, à la désynchronisation des activités, à l'éclatement et aux réaménagements spatiaux, où le mode d'être du temps est l'urgence, où nous assistons à la montée de l'ère de l'éphémère, où le temps devient une des mesures des choses, cette prise en considération devient impérieuse si l'on ne veut pas créer des plus en plus des espaces sans âme et abolir l'histoire.

Le défi qui se pose aux managers est encore plus grand qu'avant à cet égard puisqu'ils ou elles doivent faire du collectif dans un espace-temps de plus en plus fragmenté. On peut comprendre que les résultats soient loin d'être au rendez-vous. Car le vivre ensemble nécessite toujours un espace-temps commun. Comment en effet construire du

lien si on ne se préoccupe pas de passer du temps ensemble ? C'est une question que les managers devraient se poser à chaque fois qu'ils mettent en place de nouvelles pratiques de gestion. Ces pratiques pouvant fragiliser ou renforcer les équipes de travail et donc la coopération et la confiance qui se développe toujours avec le temps et la proximité sociale (THUDEROZ, 2000).

## **7. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS : DES ACTEURS-SUJETS INCARNÉS**

Les personnes au travail ne sont pas que des abstractions. Elles s'incarnent dans des corps. Cette corporalité de l'être humain donne des possibilités à la fois de se mouvoir, d'agir, de penser, de sentir, de toucher, de voir, de savourer, d'éprouver du plaisir ou encore de souffrir. Autrement dit, toutes les actions humaines mobilisent le corps d'une manière ou d'une autre. Cette question qui peut apparaître une évidence à certains l'est moins quand on regarde comment certaines pratiques de gestion font fi de cette réalité.

### **7.1 LE CORPS AU TRAVAIL: UN CORPS SOUVENT SOUFFRANT**

Tout ce qui s'écrit, de nos jours, autour de la notion de stress, de fatigue et d'épuisement professionnel rappelle le caractère biologique et corporel de la personne humaine. En effet, lorsque les modes de gestion et l'organisation du travail ne tiennent pas compte des fonctionnements biologique et psychologique de l'être humain, on assiste à une dégradation de la santé mentale et physique des salariés (KARASEK et THEORELL, 1990; AUBERT et de GAULEJAC, 1991; DEJOURS, 1993; IRIGOYEN, 1998; BRUNSTEIN, 1999; COOPER; 2000).

Les gestionnaires qui n'échappent pas non plus à cette règle sont par ailleurs dans une large mesure par leurs décisions et leurs comportements des éléments clés dans la production du plaisir et ou de la souffrance au travail. Sans toujours le vouloir, sans toujours le savoir, les managers peuvent mettre en place des pratiques qui se révèlent délétères pour la santé de leurs collaborateurs et de leurs subordonnés. Toutes les recherches dans le domaine du stress professionnel et de la psychodynamique du travail montrent bien

comment le niveau de stress est étroitement lié aux modes de gestion (CHANLAT, 1999). Pourtant, là encore, alors que les problèmes sont d'origine organisationnelle, nombreuses sont les entreprises qui ne répondent que par des mesures d'ordre individuel. Or ces mesures si elles peuvent répondre à certaines difficultés à court terme, notamment dans le cas de chocs traumatiques ( accident, agression, suicide, etc..), ne sont pas les plus efficaces pour répondre à des problèmes dont les causes sont sociales. Ce dont les cadres, à en croire une récente enquête, sont aussi parfaitement conscients (2001).

### **7.2 LE CORPS AU TRAVAIL: UNE EXPRESSION DE SOI**

La question du corps ne se pose pas uniquement dans le cas de la santé et du bien être. Elle est présente à chaque instant. Quand on parle de communication, de rapport à autrui, de rapport homme-femme, de rapport à l'espace-temps, le corps est toujours engagé et participe à la construction du sens de nos comportements (HALL, 1994; LE BRETON, 1998) La réalité virtuelle n'existe pas non plus sans cet enracinement corporel. Comme le montrent très bien les récentes études sur le travail virtuel, l'expérience virtuelle ne sera jamais équivalente à l'expérience réelle. Car, d'un côté, nous avons une expérience simulée qui ne rend pas compte de l'ambiance et du contexte socio-affectif réel et de l'autre, nous avons l'action humaine dans sa réalité concrète faite d'incertitude, de comportements imprévus, de problèmes techniques, etc.. (DUBEY, 2001). Autrement dit, l'affectivité, le lien social, le faire ensemble sont toujours incarnés. C'est ce qui explique peut-être que l'utilisation croissante des nouvelles technologies de la communication dans les organisations ne se conjugue pas avec une diminution des réunions (KALIKA, 2002) ou que les formes d'enseignement à distance demeurent encore marginales. Les individus qui travaillent ou qui étudient ont besoin de rencontrer les autres, d'avoir des contacts visuels, tactiles, auditifs avec leurs collègues. La virtualité des échanges ne peut les satisfaire et ce, même si ils permettent de maintenir une relation à distance entre deux rencontres.

## 8. LES HUMAINS DANS LES ORGANISATIONS: DES SUJETS ÉTHIQUES

Comme nous le rappelle avec propos le philosophe Éric Weil, 'Toute entreprise humaine, pour désintéressée qu'elle soit, est en effet soumise à la question de savoir si elle justifiée ou non, nécessaire, admissible ou répréhensible, en accord avec les valeurs reconnues ou en contradiction avec elles, c'est-à-dire si elle aide à la réalisation de ce qui est considéré comme souhaitable à la prévention ou à l'élimination de ce qui est jugé mauvais'.

Cette interrogation définit l'univers de la morale. Science ou doctrine qui détermine les règles d'action, celle-ci est indissociable de toute activité humaine. Dans le monde des organisations et de la gestion, on assiste d'ailleurs depuis deux décennies à un retour des interrogations morales. Cette poussée est attribuable à plusieurs facteurs : les nombreux scandales financiers, les conséquences socio-économiques de certaines décisions spéculatives, les bouleversements entraînés par la technique, la crise de la vache folle, le scandale du sang contaminé, la baisse de l'éthique du travail, la crise écologique etc.. (ETZIONI, 1988; JONAS, 1995; PASQUERO, 2000; PESQUEUX, 1999; VAN PARYS, 2000).

La vie dans les organisations et plus généralement les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs.. Ces valeurs implicites ou explicites vont définir les règles d'action qui inspireront les jugements et les conduites. Aucune interaction humaine n'échappe d'une manière ou d'une autre à l'empire de ces règles. Car elles définissent les impératifs normatifs de l'action (WEBER, 1907;1972).

Les managers, en tant qu'acteurs sociaux, n'échappent pas à ce questionnement personnel tout comme au jugement des autres. On peut le constater tous les jours. A cet égard, le cas récent d'Enron est exemplaire. Comment en effet ne pas juger la conduite des acteurs dirigeants de cette entreprise après ce qu'ils ont fait ? Cacher la situation réelle de l'entreprise à ses employés et à ses actionnaires, forcer ses employés à ne pas vendre leurs actions de la compagnie alors même

que eux le font, entraîner des contrôleurs de gestion appartenant à une entreprise quasi centenaire à commettre des malversations, à faire disparaître des tonnes de documents, apparaît en effet fort peu éthiques, surtout lorsque l'entreprise a fait faillite, que les employés ont perdu leur emploi et en même temps leur retraite ! Ce cas qui fait aujourd'hui beaucoup couler d'encre et va en faire couler beaucoup d'autre nous montre aussi combien l'action économique laissée uniquement à elle-même est dangereuse (PERAINO et COLL, 2002). En effet, on voit bien encore une fois combien il est important d'avoir des valeurs sociales plus larges afin d'éviter de tels désastres. C'est dire combien la question des valeurs est au cœur de l'action managériale et combien la quête du profit doit être encadrée par d'autres valeurs plus sociales. Max Weber l'avait bien compris lorsqu'il écrivait au début du XX siècle: « ».

## 9. CONCLUSION: POUR UN MANAGEMENT COMPRÉHENSIF ET RÉFLEXIF

L'action managériale est une action sociale située qui a pour spécificité la poursuite de l'efficacité organisationnelle (DAVID, LAUFER, HATCHUEL, 2001). Les critères d'évaluation de cette efficacité peuvent être à la fois économiques et sociaux. En tant qu'acteur social, le manager est à la fois sujet et objet des interventions dans son milieu, sujet dans le sens qu'il initie lui-même les interventions par ses décisions, objet par le fait qu'il subit les interventions des autres, à savoir sa hiérarchie, ses collaborateurs et ou subordonnés, ses clients, etc.. Comme tout acteur social, il a une marge de manœuvre plus ou moins grande dans ce qu'il peut faire et dans la manière dont il peut réagir à ce que les autres lui font. Il est également un sujet en actes, porteur d'une identité professionnelle, un travailleur en situation, enraciné dans un espace-temps, en quête de sens, une personne incarnée et dont l'action est orienté par des valeurs.

Ce constat qui est aussi valable pour tous les autres acteurs sociaux d'une organisation nous montre combien le management est une pratique sociale et combien le manager ne peut faire l'impasse sur une compréhension du système social dans lequel il se trouve et dans lequel il joue un rôle important. Face à des comportements insolites, des

accidents, un fort absentéisme, des roulements de personnel anormalement élevé, des réactions imprévues, des conduites apparemment irrationnelles, le manager doit toujours éviter de juger et de se fier à ses préjugés et à ses idées reçues, lesquels obscurcissent la compréhension des comportements ou des situations observés. Bien au contraire, il doit essayer de comprendre le sens de ce qui s'est passé. Tout comportement social a en effet toujours un sens en situation, même ceux qui apparaissent les moins raisonnables. La difficulté est de prendre le temps pour le faire surgir. Pour ce faire, le manager se doit de donner la parole aux personnes qui sont directement concernées, de leur permettre ainsi de s'exprimer sur ce qu'ils ou elles vivent et de prendre conscience de leur vécu en situation qui est bien souvent fort éloigné des visions d'en haut.

De façon plus générale, il doit s'appuyer sur un ensemble de connaissance que seules les sciences sociales peuvent lui donner. De ce point de vue, il n'y a pas, selon nous, de formation au management digne de ce nom sans un enseignement consistant en sciences humaines. Cet enseignement lui permettra d'identifier certaines dimensions centrales, lui fournira des grilles d'analyse du social et par la même les moyens de mieux comprendre ce qui se passe. Il lui permettra également de mieux réfléchir sur sa pratique et de le mettre en garde contre certaines décisions, certaines modes managériales passagères qui pourraient avoir des conséquences néfastes pour l'organisation et les individus qui y travaillent ou encore contre une fuite éperdue dans la technicisation, voire dans certains cas dans des pratiques magiques. Enfin, un tel enseignement le poussera à questionner les valeurs qui orientent son action. Dans un monde qui a tendance à privilégier l'économique et le financier, il découvrira peut-être que l'action managériale la plus efficace est celle qui tient autant compte des personnes que des impératifs économiques, voire que la prise en compte des éléments humains n'est pas contradictoire à la bonne performance économique de l'organisation et que, dans ce domaine, il n'y a pas une façon de faire les choses. Bien au contraire, il découvrira que l'on peut réussir à un moindre coût social, que les structures sont autant contraignantes qu'habilitantes (WACHEUX, 1999)

et que la coopération, la confiance, l'esprit d'équipe, la qualité, l'innovation, essentiels à l'atteinte de bons résultats, repose sur des ressorts sociaux qui mobilisent l'acteur et le sujet en chacun de nous dans un vivre ensemble riche en significations. Nous espérons que ce court article y aura modestement contribué.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu, D.** La dynamique des groupes restreints. Paris: PUF, [S.D.].
- Aubert, N et de Gauléjac, V.** Le coût de l'excellence. Paris: Seuil, 1991.
- Austin, J.L.** Quand dire c'est faire. Paris: Seuil, 1970.
- Bion, W.R.** Recherches sur les petits groupes. Paris: PUF, 1972.
- Bouilloud, J-P et Lécuyer.** L'invention de la gestion. Paris: L'Harmattan, 1993.
- Boutet, J, (dir).** Paroles au travail. Paris: L'Harmattan, 1995.
- Brunstein, I, (dir).** L'homme à l'échine pliée Réflexions sur le stress professionnel. Paris: desclée de Brouwer, 1999.
- Chanlat, J-F, (dir).** L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées. Ste Foy: Les Presses de L'Université Laval, Paris: Eska, 1990; 1998.
- Chanlat, J-F.** Sciences sociales et management Plaidoyer pour une anthropologie générale. Ste Foy: Les Presses de L'Université Laval, Paris : Eska, 1998.
- Crozier, M et Friedberg, E.** L'acteur et le système. Paris: Seuil, 1977.
- Dufour, M et Chanlat, A.** La rupture entre l'entreprise et les hommes. Paris: Éditions d'Organisation, 1985.
- Dejours, C.** Travail et usure mentale. Paris: Bayard, 1998.
- Dubey.** Virtuel et lien social. Paris: PUF, 2001.
- Enriquez, E.** Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.
- Etzioni, A.** The Moral Dimension: Toward a New economics. New York: Free Press, 1988
- Francfort, I.; Osty, F.; Sainsaulieu, R. et Uhalde, M.** Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris: Desclée de Brouwer, 1995.
- Fischer, G-N.** Psychologie des espaces de travail. Paris: A. Colin, 1996.
- Girin, J.** 'Problèmes du langage dans les organisations'. In : J-F, Chanlat (dir). L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées. Ste Foy: Les Presses de L'Université Laval, Paris: Eska, 1990; 1998.
- Hall, E.** La dimension cachée. Paris: Seuil, 1966.
- Hirigoyen, M-F.** Le harcèlement moral. Paris: [s.ed.], 1998.

**Hofstede, G.** Culture'consequences, international differences in work-related values. **Beverly Hills: Sage, 1980.**

**d'Iribarne, P.** La logique de l'honneur. **Paris: Seuil, 1993.**

**d'Iribarne, P et coll.** Cultures et mondialisation. **Paris: Seuil, 1998.**

**Jonas, H.** Le principe de responsabilité, **Paris : [s.ed.], 1995.**

**Karasek, R et Theorell, R.** Healthy Work. **New York, 1990.**

**Kets de Vries, M, et Miller, D.** L'entreprise névrosée. **Paris: Mc Graw Hill, 1985.**

**Lapierre, L, (dir).** Imaginaire et leadership. **Montréal: Québec Amérique, 1994**

**Le Breton, P.** Anthropologie des émotions. **Paris: PUF, 1998.**

**Linhart, R.** L'établi. **Paris: Éditions de Minuit, 1978.**

**Linstead, S (ed)** The language of organizations. **London: Sage, 2001.**

**Meda, D.** Le temps des femmes. **Paris: [s.ed.], 2001.**

**Mintzberg, H.** The nature of managerial work, **New York: Harper & Row, 1973.**

**Mintzberg, H.** Voyage au cœur du management. **Paris: Éditions d'Organisation, 1990**

**Ollivier, B,** L'acteur et le sujet, **Paris, Desclée de Brouwer, 1995.**

**Peraino et coll,** 'The Wild Culture of Enron', **Newsweek, march 11, 2002.**

**Pitcher, P.** Artistes, artisans et technocrates. **Paris: le village mondial, 1996.**

**Reynaud, J-D.** La régulation. **Paris, [s.ed.],1989.**

**Sainsaulieu, R** Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. **Paris: Presses de la Fondation des sciences politiques, 1977.**

**Tap, P. (dir).** Identités individuelles et personnalisation. **Toulouse: Privat, 1986a**

**Tap, P. (dir),** Identités collectives et changement sociaux, **Toulouse: Privat, 1986b.**

**Weber, M.** Économie et sociétés. **Paris: Plon, 1972.**