

Introduction

- «Dis maman, tu es prof de quoi déjà?».
- «De management mes amours».
- «De quoi?...».
- «De management...».
- «Mais c'est quoi le management??? ... On n'arrive pas à l'expliquer à nos copines...».

(Dialogue avec mes filles, Lilou et Loula, 14 et 9 ans).

Comment répondre à cette question avec des mots simples? «Prof de français» ou «prof de maths», c'est parlant, c'est facile à visualiser, mais «prof de management»... Leurs magnifiques yeux interrogatifs, pleins d'intelligence et de curiosité, me fixaient ardemment. Je devais réfléchir vite.

Le mot «management» a la même racine latine que «ménagement», mot français du ^{xvi}^e siècle dérivé de «ménager», qui signifie «disposer et régler avec soin et adresse». Le management peut alors se définir comme «la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation» (Thiétart, 1999)¹. Dans le vocabulaire anglo-saxon, «managing», «to manage», «managed», «manager», «manageable» et «management» sont «attestées depuis la seconde moitié du ^{xvi}^e siècle et renvoient à la conduite d'affaires publiques ou privées avec habileté, tact ou soin» (Le Texier, 2011)². Depuis le ^{xvi}^e siècle, le terme «management» est aussi appliqué à la conduite des chevaux. C'est pour cela que le lieu où on les monte s'appelle le manège.

En remontant le temps un peu plus pour voyager jusqu'à l'Antiquité, Xénophon (-362)³ rédige un ouvrage intitulé *La Mesnagerie* qui s'intéresse à l'art de commander et de se faire obéir. Il y rapporte des dialogues de Socrate sur l'administration des biens, des individus et des richesses. L'un des protagonistes, Ischomaque, incarne le «bon mesnager qui honore ses dettes, réalise un profit et se soucie de la cité»⁴. Ce «bon mesnager» n'est pas sans rappeler le «bon père de famille», gestionnaire raisonnable et efficace du code napoléonien et victime sacrificielle, dans les premières années du ^{xxi}^e siècle, d'un certain courant féministe. L'œuvre de Xénophon est d'ailleurs sous-titrée: «*La manière de bien gouverner une famille*».

1. Thiétart, R., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
2. Le Texier, T., 2011, Foucault, le pouvoir et l'entreprise: pour une théorie de la gouvernabilité managériale, *Revue de philosophie économique*, 2(2), 53-85.
3. Xénophon, -362, *La mesnagerie*, Paris: Claude Morel, 1571. Le texte est la traduction française de l'œuvre originale de Xénophon intitulée *L'économique*.
4. Il possède aussi «le talent de commander», de «l'instruction et de grands dons naturels» ainsi qu'une «inspiration d'en haut», ce qui n'est pas sans rappeler les approches personalistes contemporaines du leadership (Voir «Leader»).

Les théories contemporaines du management, et elles sont nombreuses, se font évidemment l'écho de ce passé lointain. En 1974 déjà, Stogdill¹ recensait plus de 350 définitions différentes du management dans la littérature académique. Certes, quelques-unes d'entre elles sont restées célèbres et sont communément reprises pour expliciter ce terme. Taylor (1911)², dès la fin du XIX^e siècle, envisage le management comme une science de la conduite de l'entreprise visant à rationaliser la production, et Fayol (1916)³ estime que le management c'est « de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination et du contrôle ». Dans le prolongement de ces auteurs, Drucker (1954)⁴ conçoit le management comme visant à transformer les compétences individuelles en compétences collectives pour les rendre efficaces et dégager ainsi des performances propres à l'entreprise. Dans son approche, le management a pour fonction de fixer des objectifs simples, clairs et homogènes partagés par tous les membres de l'entreprise, de permettre le développement et l'épanouissement individuels et collectifs et de valoriser l'ensemble des ressources pour rendre l'entreprise performante. Drucker précise d'ailleurs, en 1989⁵, qu'il s'agit de « quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ». Le facteur humain est au cœur du raisonnement (même si c'est toujours dans une optique productive clairement affichée), ce qui témoigne de l'arrivée et du développement de l'école des relations humaines⁶, quelques années plus tôt. Dans la lignée de Drucker et de sa vision systémique⁷, Thévenet (2014)⁸ considère que « le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace ».

Mintzberg (1973)⁹, théoricien central du management, évoque « des processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités ». Le manager se voit alors confier trois grands rôles : des rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels, afin de mettre en œuvre la stratégie de son organisation, chercher en permanence à améliorer l'organisation et à l'adapter aux changements de l'environnement.

-
1. Stogdill, R., 1974, *Handbook of leadership: a survey of the literature*, New York : Free Press.
 2. Taylor, F., 1911, *Les principes du management scientifique*, New York : Harper et Brothers Publishers.
 3. Fayol, H., 1916, *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod.
 4. Drucker, P., 1954, *The Practice of Management*, New York : Harper.
 5. Drucker, P., 1989, *Les Nouvelles réalités : De l'État-providence à la société du savoir*, Paris : InterEditions.
 6. Voir « École des relations humaines ».
 7. Voir « Compétence collective ».
 8. Thévenet, M., 2014, *Les 100 mots du management*, Paris : Presses Universitaires de France.
 9. Mintzberg, H., 1973, *Le manager au quotidien*, Paris : Éditions d'Organisation.

structurer l'organisation, répartir les ressources, diviser et coordonner le travail, réguler les activités de son organisation, exercer son autorité et évaluer l'impact de ses décisions sur la stratégie globale de l'organisation.

Les auteurs mettent en évidence le caractère protéiforme du management. Évrard (1993)¹ l'assimile au « pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ». Hellriegel et Slocum (2006)² l'envisagent en tant que capacité à gérer le personnel, la communication, la diversité, l'éthique, l'interculturel, la conduite d'équipes et le changement. Delavallée (2007)³ considère pour sa part que les principales missions managériales sont la valorisation des ressources, le pilotage d'une unité, le développement des personnes, l'animation d'une équipe et la coordination avec l'extérieur. Plane (2019)⁴ fait référence à une « activité humaine et sociale visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et les hommes ainsi qu'à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance », pour conclure en disant que « le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail ». Combalbert et Linardos (2018)⁵ le voient comme le fait de « prendre des décisions, savoir déléguer, anticiper et gérer les crises, négocier en situation complexe, protéger les informations sensibles, créer son équipe, prendre le pouvoir sur une équipe, développer son leadership, susciter la cohésion d'équipe, savoir écouter efficacement, gérer les conflits interpersonnels, gérer les émotions, gérer le stress, faire son marketing personnel, prendre des risques, communiquer ses messages efficacement, maîtriser l'information, manager son supérieur, agir en réseau, gérer les personnalités difficiles, piloter une réunion, protéger ses arrières, gérer le temps, organiser un débriefing et transmettre son savoir ».

Dans une formule courte mais efficace, Saussois (2016)⁶ conclut : « Le management c'est la conduite des conduites ». Ainsi, tout semble simple et, pourtant, rien n'est moins simple. À la fois artisans et artistes, les managers exercent l'art du management. Tels des orfèvres de la mise en œuvre des politiques de l'entreprise, leur mission est particulièrement délicate car ils doivent en permanence trouver un équilibre entre

-
1. Évrard, Y., 1993, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Economica.
 2. Hellriegel, D. et Slocum, J., 2006, *Management des organisations*, Bruxelles : De Boeck.
 3. Delavallée, E., 2007, *Le Manager, dans Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Vuibert.
 4. Plane, J-M., 2019, Introduction, Dans J-M. Plane, *Management des organisations* (p. 1-6), Paris : Dunod.
 5. Combalbert, L. et Linardos, D., 2018, *Guide de survie du manager. Réussir dans la jungle de l'entreprise*, Paris : Dunod.
 6. Saussois, J-M., 2016, *Management et décision*, dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations. État des savoirs*, Auxerre : Éditions Sciences Humaines.

des objectifs parfois contradictoires : « concilier distance et proximité » (Frimousse et Peretti, 2020)¹, « être forts sans être rudes, gentils sans être faibles, audacieux sans être intimidants, réfléchis sans être paresseux, humbles sans être timorés, fiers sans être arrogants, avoir de l'humour sans être sots » (Rohn, 1991)².

Mettant en évidence le caractère multidimensionnel du management, Hatchuel, David et Laufer (2001)³ considèrent les sciences de gestion comme « la discipline fondamentale et transversale – l'infra-discipline – des sciences sociales » et Deslandes (2016)⁴ voit le management comme une technique, une science, une pratique, une éthique et une politique. Il précise : « La psychologie sera convoquée pour l'étude du comportement ou pour éclairer les managers sur la diversité humaine, tandis que les sciences politiques le seront pour comprendre les jeux de négociation et de pouvoir ; quant aux sciences économiques, elles seront conviées pour mieux discerner les évolutions de la conjoncture et les décisions concernant l'affectation des ressources ; la sociologie véhiculera sa compréhension des institutions et de la dynamique des groupes multi-culturels, etc. ». Bernoux (1990)⁵ fait d'ailleurs de la « sociologie des organisations » le fondement du management. Rouillet et Droulers (2014)⁶ rapprochent quant à eux le management et les neurosciences « dès lors, et les auteurs classiques, de Sun Tzu à Machiavel, en sont la preuve, que gouverner et gérer implique une compréhension de la psychologie humaine ».

Finalement, un « bon » manager ne serait-il pas avant tout un gestionnaire psychologue ? Dans ce cas, le management ne serait-il pas de la psychologie appliquée aux relations de travail ? En ce sens, Kets de Vries (2006)⁷ va jusqu'à considérer tout manager « qui se respecte » comme « un travailleur social doublé d'un psychiatre ». Et effectivement, le management consiste avant tout, et tout simplement, à gérer des hommes au travail. La dimension opérationnelle, productive, voire économique, est le but ultime mais la dimension humaine est le fondement, celle qui détermine toutes les autres.

Lorsque Jacquard (1992)⁸ disait « on peut apprendre à un ordinateur à dire « je t'aime » mais on ne peut pas lui apprendre à aimer », il soulignait pertinemment à quel point l'humain reste le plus important dans toute activité productive. Manager n'est pas

-
1. Frimousse, S. et Peretti, J.-M., 2020, Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150.
 2. Rohn, J., 1991, *Les cinq pièces majeures du puzzle de la vie*, Paris : Trésor caché.
 3. Hatchuel, A., David, A. et Laufer, R., 2001, *Les nouvelles fondations des sciences de Gestion*, Paris : Vuibert Fnege.
 4. Deslandes, G., 2016, *Chapitre 3. Les cinq sens du management*, dans : G. Deslandes, *Critique de la condition managériale* (p. 53-73), Paris : Presses Universitaires de France.
 5. Bernoux, P., 1990, *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil.
 6. Rouillet, B. et Droulers, O., 2014, Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ?, *Management & Avenir*, 3(69), 13-31.
 7. Kets de Vries, M., 2006, *La face cachée du leadership*, Paris : Village Mondial.
 8. Jacquard, A., 1992, *La Légende de la vie*, Paris : Flammarion.

donner des consignes à une machine mais bien à un être humain, et c'est là que se situe toute la différence. Le manager doit faire en sorte que l'humain mette une part de son âme dans l'exécution de ses consignes.

C'est une part de mon âme que j'ai mis dans l'écriture de cet ouvrage, avec l'ambition de présenter les concepts indispensables à l'étude du management de manière claire et didactique. C'est notamment dans cette optique que la structuration par mots-clés a été retenue. Ce livre, s'adresse aux étudiants, aux praticiens, aux universitaires, à tous ceux qui jugeront utile de l'ouvrir pour mieux comprendre ce qu'est le management et, pour se faire, il commence par en donner une définition simple, qui fut finalement la réponse que je donnais à mes filles : « Le management c'est gérer des hommes, du mieux que l'on peut, avec son cœur et ses compétences ».

Actionnariat salarié

«La troisième solution (autre que le capitalisme ou le communisme) c'est la participation [...]. Je crois que tout commande à notre civilisation de construire un nouveau régime, qui règle les rapports humains de telle sorte que chacun participe directement aux résultats de l'entreprise à laquelle il apporte son effort et revête la dignité d'être, pour sa part, responsable de la marche de l'œuvre collective dont dépend son propre destin.»

Général de Gaulle, 1970.¹

DÉFINITION

L'actionnariat salarié est un dispositif qui consiste à faire entrer les salariés au capital de leur entreprise (donc dans la propriété de l'entreprise) grâce à la détention de parts sociales.

Essentiel

L'entreprise propose à ses salariés d'acquérir des parts sociales à des conditions plus avantageuses que sur le marché. Concrètement, en France, cette proposition prend principalement deux formes. L'entreprise peut permettre aux salariés d'acheter des actions à un prix inférieur à leur valeur réelle : on parle d'Offre Réservée aux Salariés (ORS). Elle peut aussi décider de distribuer gratuitement des actions à ses salariés. On parle alors de Plan d'Attribution Gratuite d'Actions (PAGA).

Dans les deux cas, l'avantage pour le salarié est de devenir actionnaire de l'entreprise à moindre coût. Le gain est donc financier puisque le salarié peut alors toucher des dividendes. Il se constitue aussi une épargne à long terme. Il peut aussi revendre les actions en faisant une plus-value. Mais le gain s'apprécie aussi en termes de gouvernance car le salarié, en tant que détenteur d'une part du capital de l'entreprise, peut alors participer aux décisions stratégiques, notamment grâce à un droit de vote dans les instances dirigeantes. Cette détention lui confère aussi un droit d'accès plus important aux informations sur l'entreprise, en sa qualité d'actionnaire.

L'actionnariat salarié est donc un outil de management particulièrement efficace en ce sens qu'il accroît la motivation et l'engagement du personnel, qui se sent davantage concerné par le bon fonctionnement de l'entreprise puisqu'il en est aussi propriétaire. Le sentiment d'appartenance à une identité collective est renforcé, la fidélité et l'implication aussi. Les principaux acteurs de l'entreprise se retrouvent autour d'un objectif commun, ce qui accroît leur confiance réciproque.

1. De Gaulle, C., 1970, *Mémoires d'espoir*, Paris : Plon.

Outil de motivation et de fidélisation du salarié, l'actionnariat salarié peut cependant parfois faire peur aux entreprises car il implique une dilution du pouvoir (qui devient partagé avec les salariés) ainsi qu'une certaine perte de confidentialité lors de la transmission de documents sur le fonctionnement de l'entreprise aux salariés devenus actionnaires.

Le dispositif connaît davantage de succès en France que dans les autres pays du monde. Dans les grandes entreprises françaises, le taux de détention moyen du capital par les salariés est d'un peu plus de 4%, alors qu'il est inférieur à 2% au Royaume-Uni, et inférieur à 1% en Allemagne¹. Les États-Unis et les pays asiatiques regardent quant à eux cette pratique avec une certaine curiosité teintée de scepticisme. Il est effectivement possible d'en parler comme d'une exception française.

AUTEUR(S)

C'est le Général de Gaulle qui instaure l'actionnariat salarié en France avec l'ordonnance du 7 janvier 1959 tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à la marche de l'entreprise. Par cette ordonnance, il encourage la distribution d'actions aux salariés en leur faisant bénéficier de conditions préférentielles et d'avantages financiers et fiscaux importants. Il crée aussi l'intéressement, dispositif qui permet à l'employeur de verser au salarié un complément de rémunération dont le montant est calculé par rapport à la performance de l'entreprise. Cependant, le versement de la prime d'intéressement reste facultatif et peu d'employeurs y souscrivent. Ce n'est qu'en 1967, avec une autre ordonnance (17 août 1967) instaurant cette fois-ci de manière obligatoire la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises, que l'association des salariés aux bénéfices prend de l'ampleur. Ce dispositif de participation aux résultats impose aux entreprises de plus de 100 salariés (seuil ramené à 50 salariés depuis 1990) de verser à leurs salariés une prime de participation calculée sur la performance de l'entreprise.

Ces ordonnances résultent de la profonde conviction du Général que l'opposition systématique entre le facteur capital et le facteur travail n'est ni légitime politiquement ni efficace économiquement.

S'il est le premier à institutionnaliser cette idée, d'autres avant lui l'avaient déjà suggérée et mise en œuvre. Les patrons paternalistes notamment, répondant aux préceptes humanistes et à ceux du catholicisme social, mettent en place dans leurs usines, dès la fin du XIX^e siècle, l'association des ouvriers au capital et la participation aux bénéfices.

Aujourd'hui encore, l'actionnariat salarié reste un outil de management de l'entreprise particulièrement positif et pertinent, aussi bien du point de vue de l'entreprise que du point de vue du salarié. Il peut par exemple permettre une représentation des salariés au conseil d'administration de l'entreprise, ce qui peut être un atout non négligeable en

1. Statistiques de la Fédération Européenne sur l'actionnariat salarié.