



**HAL**  
open science

# Cartographie des significations de l'expression “ bon manager ”

Bernard Guéry

► **To cite this version:**

Bernard Guéry. Cartographie des significations de l'expression “ bon manager ” : Contribution à une clarification des présupposés idéologiques d'une confusion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2020, XXVI (65), pp.25-40. 10.3917/rips1.065.0025 . hal-03163473

**HAL Id: hal-03163473**

**<https://amu.hal.science/hal-03163473>**

Submitted on 27 Sep 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Cartographie des significations de l'expression « bon manager » : contribution à une clarification des présupposés idéologiques d'une confusion.**

Titre courant : Les significations de l'expression « bon manager »

Bernard GUERY

Enseignant-Chercheur

Faculté de Philosophie

IPC – Paris

[bguery@ipc-paris.fr](mailto:bguery@ipc-paris.fr)

*Bernard Guéry est enseignant chercheur à l'IPC-Paris, Facultés Libres de philosophie et de psychologie. Il s'intéresse à l'apport des notions de bien commun et de subsidiarité dans la théorie des organisations, et s'attache à mettre en lumière les présupposés philosophiques des théories de gestion. Membre du groupe de recherche GRACE, il enseigne aussi en business school et à l'université la philosophie sur le management. Il accompagne des entreprises dans la mise en place de politiques de management, et des managers dans le développement de leurs compétences.*

Ce travail contribue à clarifier le sens d'une expression employée très couramment dans le langage managérial, sans faire l'objet d'une relecture critique étayée. L'expression « bon manager » est analysée ici à partir d'un corpus de 50 publications francophones en sciences de gestion dans les revues partenaires du CAIRN. L'objectif est de manifester les présupposés idéologiques de l'emploi de cette expression. Six familles de significations possibles sont mises en lumière, en fonction du statut cognitif de l'expression, d'une part, et de son caractère relatif, d'autre part. Ainsi, l'expression n'a pas la même signification selon que l'expression renvoie à une « réalité » ou à une représentation, selon que la « bonté » du « bon manager » est absolue ou relative, selon qu'elle est relative à une situation ou à la perception qu'on en a. Nous montrons dans ce travail que « l'idéologie managériale » (Gaulejac, 2004) aurait un intérêt à entretenir la confusion entre ces familles de sens qui lui permet d'exiger l'excellence de la part des managers, en faisant prendre une fiction normative pour une réalité descriptive, à l'image de Stakhanov.

**Mots clés : « Bon manager », analyse sémantique, idéologie, représentation sociale, management situationnel.**

Mapping the meanings of « bon manager » : a contribution to a clarification of an ideologic confusion.

This work contributes to clarify the meaning of an expression which is current in managerial speech. But this expression is not enough analysed. The expression « bon manager », is analysed from a corpus of 50 french-speaking publication in management among the academic reviews of the Cairn website. The objective of this paper is to show the ideologic presupposition of this expression. Six groups of meanings emerge from our work, according to cognitive status and relativness. Thus, the expression doesn't have the same meaning if it refers to a reality or a representation, if goodness is absolute or relative, and if it is relative to a situation or to a particular sight. We show in this work that the managerial ideology would have an interest to maintain the confusion between those meanings, because it allows to require excellence for managers, because it takes fiction for reality, like Stakhanov.

Keywords : « bon manager », figure, semantic analysis, ideology, social representation, situational management.

Le mimétisme qui régit les pratiques managériales que décrit notamment Gomez (2013, p. 54) conduit à des pratiques et des discours qui peuvent manquer de justifications rationnelles (Dupuy, 2015). C'est l'un des rôles des sciences de gestion de mettre en lumière des pratiques ou des discours qui semblent « aller de soi ». Déjà Simon (1946) expliquait-il sa démarche par rapport aux « *proverbs of administration* » en ces termes : « puisque ces principes semblent relativement simples et clairs, il semblerait que leur application aux problèmes de l'organisation managériale soit sans ambiguïté et que leur validité puisse être aisément attestée par des tests empiriques. Mais il semble que ce ne soit pas le cas<sup>1</sup> » (p. 53-54).

Il semble que l'expression « bon manager » fasse partie de ces « affirmations vagues [qui] flottent dans le "cloud" managérial » (Dupuy, 2015, p. 15). Elle est utilisée dans le langage courant des managers, ainsi que dans une certaine littérature. La littérature académique en gestion, de son côté l'emploie moins, et n'explore pas cette expression comme telle. À partir de ce constat que nous établissons à partir d'un corpus de publications, nous voulons rendre compte des ambiguïtés de cette expression.

L'enjeu de notre travail consiste à permettre de déjouer des instrumentalisations potentielles, notamment celles qui consistent à faire passer pour absolues des conceptions du bon manager qui ne sont que relatives.

Nous procéderons en affinant les distinctions au fur et à mesure, pour cartographier les acceptions du terme. Après des considérations de méthode, apparaîtront au cours de l'exercice, la distinction entre figure et concept, bonté absolue ou relative, et relativité utilitaire ou judiciaire. En s'appuyant sur ces distinctions, nous pointerons les possibilités de manipulation par naturalisation, pour formuler enfin des recommandations théoriques et managériales.

## 1. Considérations de méthode

Nous utilisons, pour analyser les sens de l'expression « bon manager », deux types de publications. Tout d'abord nous prenons, pour amorcer la réflexion, quelques titres des ouvrages destinés aux managers qui contiennent l'expression « bon manager ». Indépendamment des titres d'ouvrages, qui permettent seulement de poser le problème, nous avons constitué un corpus qui recense les 50 publications dans les revues partenaires de

---

<sup>1</sup> « *Since these principles appear relatively simple and clear, it would seem that their application to concrete problems of administrative organization would be unambiguous and that their validity would be easily submitted to empirical test. Such, however, seems not to be the case.* » (traduction par l'auteur).

Cairn<sup>2</sup> qui contiennent l'expression « bon manager » ou « bons managers ». Ces publications sont francophones et s'étendent sur une période qui couvre les années 2003-2013.

Le mode de constitution du corpus est déterminé par un seul critère, outre la base de données et la période de publication circonscrite. En effet, nous avons sélectionné les publications qui contiennent, dans le corps du texte, l'expression « bon manager ».

Les critères de sélection des articles du corpus qui figurent en annexe sont donc les suivants : ils figurent dans les revues de la base de données Cairn<sup>3</sup>. Il se limite exclusivement aux revues qui figurent dans la liste « économie/gestion<sup>4</sup> ». Elles ont été publiées entre les années 2003 à 2013 incluses. Les publications sélectionnées contiennent toutes l'expression « bon manager » et/ou ses dérivés : « bons managers », « bonne manager ». Ces expressions se trouvent soit dans le corps du texte, soit dans le sujet, soit dans les mots clés, soit dans le titre. Au total les 50 articles du corpus sont extraits de 10 titres de revues de ranking inégal. En annexe de cet article figure la liste des publications triées par revue.

Notre utilisation du corpus est la suivante : nous n'avons pas cherché à lui appliquer une grille préétablie, issue d'un cadre théorique. A cet égard, notre méthode relève davantage d'une démarche exploratoire. C'est à la lecture du corpus qu'émergent des catégories, et qu'elles s'affinent. Nous partons seulement de la distinction entre figure et concept, et à l'aide de ce premier outil, nous passons en revue les expressions du corpus, pour y faire apparaître toutes les nuances de signification.

L'exploitation des publications consiste à identifier la signification de l'expression « bon manager » pour chaque occurrence. Pour cela, nous mobilisons le contexte proche (phrase, paragraphe) mais aussi, quand nécessaire, le contexte général (l'article en lui-même dans son intention et sa méthode).

## 2. L'expression dans la littérature managériale

L'existence de la notion de bon manager se manifeste dans le titre de certains ouvrages : *Êtes-vous un aussi bon manager que vous croyez ?* (Auger, 1995), *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité : gérez votre entreprise intérieure comme un bon manager* (Blanc-Sahnoun, 2003), *Comment être un bon manager* (Fox, 2011), *Devenir un bon manager* (Auger et Papéron, 1998). On peut citer également, à titre d'exemple, le magazine *Enjeux. Les Echos*,

---

<sup>2</sup> <http://www.cairn.info/>

<sup>3</sup> <https://www.cairn.info/>

<sup>4</sup> <https://www.cairn.info/disc-economie-gestion.htm>

qui titra trois fois un numéro : *Devenir un bon manager* (n° 199, 01/02/1999 ; n° 210, 01/02/2005 ; n° 221, 01/02/2006).

Ces publications ont deux points communs. Tout d'abord, il s'agit de publications non académiques (même si la délimitation du contour de l'ensemble des « publications académiques » reste une question délicate, on peut exclure de cet ensemble les publications sans référencement précis des sources, sans problématisation, et sans recul critique vis-à-vis d'elles-mêmes). Le SUDOC et le catalogue de la Bibliothèque nationale de France ne contiennent aucun ouvrage académique portant dans son titre l'expression « bon manager ». On pourrait en déduire que cette expression est plutôt employée dans le langage courant, mais qu'elle ne fait pas l'objet d'un usage scientifique en tant que tel. L'autre point commun à ces publications est leur caractère pratique, intégré dans un discours à fonction conative (Jakobson, 1963). Il s'agit de conseiller le lecteur pour l'aider à progresser vers ce qui est qualifié de bon manager.

Les raisons de ce monopole de titres d'ouvrages non académiques de l'emploi de cette expression résident sans doute dans le caractère axiologique induit par le terme « bon ». Le « bon » fait référence à un jugement de valeur, jugement auquel Weber ferme la porte de la science : « On ne peut exiger d'[un professeur d'université, d'un scientifique] que la probité intellectuelle, c'est-à-dire de reconnaître que ce sont des problèmes radicalement hétérogènes que, d'une part, établir des faits, des états de choses mathématiques ou logiques, ou la structure interne de biens culturels et, d'autre part, se prononcer sur la valeur de la culture et de ses contenus particuliers, et ensuite déterminer la manière dont on doit agir à l'intérieur de la communauté culturelle et des groupements politiques. Si cet enseignant demande encore pourquoi il ne doit pas traiter ces deux ordres de question dans la salle de cours, etc. » (Weber, 2003, pp. 94-95). La science ne peut entériner une expression qui invaliderait ses propres présupposés d'objectivité. Dans la même idée, on peut encore citer Weber, pour qui la science « ne donne aucune réponse à la seule [question] qui nous importe : que devons-nous faire ? » (1959, p. 97). La littérature académique se soumettrait aux exigences de la science qui, pour employer les termes de Hume, ne peut passer sans justification de « *is* » (statut descriptif) à « *ought* » (statut normatif).

Il faudrait, en effet, remonter à la pensée de Hume pour percevoir la source et la portée de cette position de Weber. Hume, en effet, tente de prouver que « puisque le lieu propre du raisonnement est le monde des idées, et que la volonté nous place toujours dans celui des réalités, la démonstration et la volition semblent sur ce point être totalement séparées l'une de

l'autre<sup>5</sup> ». En s'appuyant sur cette assertion, Hume montre plus loin que les principes moraux ne sont pas dérivés de la raison : « La morale excite les passions, produit et prévient les actions. La raison en elle-même est absolument incapable de cela. Les règles de la moralité, par conséquent, ne sont pas des conclusions de notre raison<sup>6</sup>. » C'est sur cette différence de plan qu'est fondée l'invalidation du passage de « *is* » à « *ought* » (*Ibid.*, pp. 245-246). Or, l'expression de bon manager semble liée, si l'on en croit les titres des ouvrages publiés, à un discours normatif, et le terme « bon » suggère cet aspect moral. La littérature académique affichant une exigence de scientificité ne s'approprierait pas cette expression. On pourrait néanmoins citer, pour nuancer ce propos, la réflexion de Boltanski et Chiapello (1999), pour qui le statut normatif caractérise toute la littérature en management, y compris celle qui se veut descriptive, la description jouant alors le rôle d'*exemplum* moral (1999, p. 94). La suite de ce développement cherche en effet à montrer le caractère idéologique d'un emploi descriptif d'une expression normative.

### 3. Figure de bon manager ou concept de bon manager ?

La distinction qui constitue le point de départ de la démarche exploratoire est constituée de la dialectique figure/concept. Il s'agit de savoir quels emplois de l'expression « bon manager » sous-entendent que le bon manager est une fiction (figure) et quels emplois considèrent que le bon manager est une réalité (concept). Pour être succinct, on pourrait dire que la figure ne renvoie qu'à elle-même, tandis que le concept renvoie à une réalité dont il ne serait qu'une similitude mentale. Il est à noter que la façon dont nous employons le terme de concept se rattache à un présupposé réaliste ou positiviste, pour pouvoir l'opposer plus aisément à la figure.

Nous prenons cette première distinction car elle regarde, en amont du contenu de l'expression qui nous occupe, le contenant de l'expression. En effet, il s'agit de savoir, avant de connaître la signification de « bon manager », quel est son statut : de quel type de représentation mentale s'agit-il ? Dans un second temps seulement, le statut étant clarifié, nous nous préoccupons de la signification.

---

<sup>5</sup> « *As it's proper province is the world of ideas, and as the will always places us in that of realities, demonstration and volition seem, upon that account, to be totally removed from each other* » (*A treatise on human nature*, book II, part. III, sect. III, p. 193, traduction par l'auteur.)

<sup>6</sup> *Morals excite passions, and produce or prevent actions. Reason of itself is utterly impotent in this particular. The rules of morality, therefore, are not conclusions of our reason.* » (*Ibid.*, book III, part I, sect. I, p. 235, traduction par l'auteur).

### 3.1. La figure : une structure cognitive normative et construite

Le terme *figure* s'emploie dans des disciplines très différentes, avec, à chaque fois, une valeur sémantique particulière. Il suffit de penser à la danse, aux mathématiques, à la rhétorique, pour percevoir la diversité des sens que peut prendre ce terme<sup>7</sup>.

On peut trouver en sciences de gestion une analyse de la figure comme structure cognitive. Pesqueux se livre à une exégèse du mot pour en diffracter le spectre de la richesse sémantique (2004). Il commence par définir la figure de cette manière : « La figure est une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel, mais aussi un modèle au sens normatif du terme, frôlant la caricature, même si la figure, tout comme le portrait, est a-située » (2004, p. 30). En effet, « la figure joue aussi le rôle de tiers intermédiaire entre la réalité singulière de ce qu'elle représente et le discours organisationnel qu'elle sert à construire comme avec le manager et le dirigeant » (2004, p. 30).

Pesqueux relève trois liens de parenté qui permettent de cerner la figure. D'abord, puisque la figure « appartient au champ lexical du théâtre » (p. 30) elle renvoie au « personnage ». C'est pourquoi « le manager, le créateur, érigés de façon symbolique en personnages, deviennent ensuite des figures toutes désignées par leur rôle comme s'il valait totalité » (p. 30). Ensuite, « avec la figure, il est également possible d'évoquer le "visage" », la figure « permettant de donner "visage" au monde, mais sans être obligé de le spécifier » (p. 31). Enfin, Pesqueux fait référence au « profil », en citant le « profil type » requis par une institution. Par la référence au personnage, au visage<sup>8</sup>, et au profil, Pesqueux permet de cerner par triangulation la figure dans sa spécificité. Le point commun à ces trois parentés peut être identifié comme relevant du rapport entre être et paraître. Le « personnage » dans son rapport ambigu avec la personne autour de la notion de rôle, le « visage » comme épiphanie de l'autre tel que l'a thématisé Levinas (1990, p. 203), et le « profil », notamment dans son application aux domaines des réseaux sociaux, renvoient tous trois à la dialectique de l'être et du paraître.

Pesqueux manifeste également trois types d'approches des figures (2004, p. 31). La première concerne les traits de personnalité. « La présence de ces traits garantirait que la personne concernée est un dirigeant, un manager... » (2004, p. 31). « Les deux traits qui sont mis en avant sont la focalisation (sur un projet) et la passion » (2004, p. 31). La seconde a trait à la perspective situationniste, selon laquelle « ce sont les situations qui font de l'individu un

---

<sup>7</sup> Cf. Dictionnaire du Centre National de Recherches Textuelles et Lexicales (CNRTL) [Ressource en ligne], disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/figure>.

<sup>8</sup> Il est intéressant de noter que ces deux termes ont une parenté philologique avérée. *Prosopon* en grec désigne initialement le masque de théâtre, renvoyant à la fois au visage et au personnage.



dirigeant, un manager... ». La troisième, « la perspective interactionniste, [...] se fonde sur un tressage entre des dimensions personnelles et des situations » (2004, p. 32).

Pour ce qui est des motifs de la formation et de l'imposition de la figure du manager, Pesqueux évoque le managérialisme, qui voudrait que « l'élite d'une société [soit] constituée par les managers » (2004, p. 32) : cet idéal est le vecteur de l'imposition de la « figure du manager » (2004, p. 32). Si le bon manager est une figure, il relève alors de la (re-)construction, de la fiction. Au contraire, si le bon manager est un concept, alors il réfère à une réalité, non construite pour faire exister, mais conçue pour rendre compte d'un existant.

### 3.2. *Le concept : une figure descriptive et « conçue ».*

Le *Vocabulaire des sciences cognitives* de Houdé (1998) aborde les thématiques par entrées en distinguant les termes selon qu'ils sont employés en psychologie, en psychosociologie et en philosophie. L'entrée « concept » est abordée en philosophie (p. 107). La définition que donne Rey dans le *Vocabulaire des sciences cognitives* de Houdé est la suivante : « les concepts sont les constituants des pensées ; par exemple, le concept [chauve] est un constituant de la pensée [Socrate est chauve]. L'un des traits essentiels des concepts est qu'ils peuvent être partagés par des personnes différentes et par une seule et même personne au cours du temps » (p. 107). Il est intéressant de noter que le concept, dans cette définition, n'existe qu'en rapport à un tout plus grand dans lequel il est inséré : le jugement. Cela suppose qu'il n'a pas de valeur en soi pour la connaissance, mais seulement comme élément d'un jugement.

Il faut noter dès maintenant que cette vision du concept n'est pas théoriquement neutre. Elle est issue de la pensée de Kant, pour qui le concept est inutile tant qu'il ne sert pas à juger. En effet, il affirme que « de ses concepts, l'entendement ne peut faire aucun autre usage que de juger par leur moyen<sup>9</sup>. » Le présupposé qui réside sous cette affirmation selon laquelle les concepts n'ont de valeur qu'en tant que sujet ou prédicat de jugement possible renvoie à l'impossibilité d'une intuition autre que l'intuition sensible. Pour Kant, en effet, aucune intuition intellectuelle n'est possible<sup>10</sup>. Cette acception rabat le concept dans le giron de la figure, car si son contenu ne procède pas de l'intuition sensible, il est construit, comme pour la figure.

---

<sup>9</sup> *Critique de la raison pure*, Paris, Presses universitaires de France, 2012, pp. 87-88.

<sup>10</sup> Cf. Vaysse, 1999, p. 19 : « Le noumène, c'est-à-dire le concept de cet objet que nous connaissons si nous avons une intuition intellectuelle... »

Mais une autre vision du concept est envisageable, et c'est celle que nous retiendrons pour l'opposer à la figure, à partir du terme de concept lui-même. En effet, une analyse historique de la notion de concept ne peut se passer de se référer au *verbum* de la philosophie médiévale. Ce *verbum* est précisément « conçu » et non construit. La nuance que nous voulons souligner ici en insistant sur le processus vital et non artificiel que sous-entend l'étymologie même du terme de concept est celle qui distingue la fécondation de l'esprit par l'objet, de la construction de l'objet par l'esprit. C'est cette dernière acception que nous retiendrons pour élaborer la grille d'analyse de notre corpus.

Ainsi se dessine une distinction entre d'une part, les emplois du « bon manager » comme d'une figure, construite, normative, et d'autre part les emplois du « bon manager » comme renvoyant à une réalité. L'expression indique alors un « concept » au sens étymologique, c'est à dire non construit, mais conçu.

La première distinction que nous proposons recouvre donc la différence entre la figure et le concept, celui-ci renvoyant à une réalité antécédente à l'esprit qui en construit le concept, alors que la figure renvoie à une réalité qu'elle crée. C'est-à-dire que parfois, dans le discours, on parle du « bon manager » comme s'il existait, et parfois, on en parle comme si c'était une fiction.

Il n'est pas possible pour l'instant de classer les acceptions de notre corpus au sein de ses deux ensembles. Une deuxième distinction recoupant celle-ci est nécessaire.

#### 4. Le statut du terme « bon » : une notion relative ou absolue ?

La seconde distinction regarde un autre aspect de l'expression « bon manager ». Il y a deux types de bons managers. Le terme « bon » renvoie tantôt à une réalité absolue (« bon en soi »), tantôt à une réalité relative à une autre (« bon pour quelqu'un »), de telle sorte qu'on obtient, en conjuguant ces deux distinctions, le tableau suivant, avec 4 possibilités de discours sur le bon manager.

Tableau n° 1 : Les 4 types de discours sur le bon manager

« Bon manager »	Relatif	Absolu
Concept	<i>Discours 1</i>	<i>Discours 2</i>
Figure	<i>Discours 3</i>	<i>Discours 4</i>

Des exemples tirés du corpus permettent de mieux manifester cette quadruple possibilité de discours.

- *Discours 1* : « Le "bon" manager ici et maintenant ne l'est donc pas forcément dans

l'absolu » (L'Expansion Management Review, 2010, p. 3). « Comment affecter les bons managers aux bons postes ? (Bousquie, 2012, p123). « Les entreprises tirent un avantage concurrentiel de l'information en fournissant au bon manager le bon renseignement au bon moment » (Bryan Lowell, 2005, p. 21).

- *Discours 2* : « Les Business School forment-elles des bons managers ? » (Naszalyi, 2006, p. 141) ; « Maintenant, comment faire en sorte que les managers deviennent de bons managers ? » (Goutard, 2007, p. 16). « Un bon manager est en fait un chef d'orchestre qui se doit de donner la mesure » (Barabel, 2007, p. 108).
- *Discours 3* : « Être un "bon" manager pour l'actionnaire — celui par exemple qui organise la fermeture de l'usine que l'on va délocaliser en Hongrie — n'est pas du tout la même chose qu'être un « bon » manager pour les salariés. C'est même souvent antinomique ! Sans parler des intérêts des clients ou de ceux des citoyens » (L'Expansion Management Review, 2010, p. 3).
- *Discours 4* : « la représentation générale qui veut que le "bon" manager soit un homme » (Belghiti-Mahut, 2004, p. 157) ; « Des modèles sexués de la bonne salariée se construisent dans les entreprises, enjoignant celle-ci à adapter ses comportements et ses pratiques à ces modèles (de la bonne conseillère, de la bonne manager...), en vue d'objectifs de travail » (Meynaud, 2009, p. 22). « Les définitions du bon manager dont se sont abondamment nourries les directions... » (Ughetto, 2011, p. 120).

On doit donc bien distinguer dans les discours le manager objectivement par rapport à une situation donnée, le manager objectivement absolument, le manager qui est bon selon certains, et le manager qui est bon selon l'avis de tous.

Tableau n° 2 : Le contenu des 4 discours possibles autour du « bon manager »

« Bon manager »	Relatif	Absolu
Concept	1) <i>Objectivement bon par rapport à une situation donnée</i>	2) <i>Objectivement bon en soi</i>
Figure	3) <i>Bon pour certains</i>	4) <i>Bon pour tous</i>

Plusieurs questions peuvent se poser devant cette classification. Ces questions vont amener progressivement à en affiner son contenu. La première question qui vient à l'idée regarde l'existence d'un concept de manager bon absolument, et interroge par conséquent la pertinence des discours 2.

## 5. Questionnement des présupposés idéologiques

Le bon manager absolu peut sembler une chimère pour deux raisons. D'abord, il semble que ce soit une construction idéologique, ensuite, on peut penser que le bon manager est une réalité exclusivement dépendante de son contexte.

### 5.1. *Le bon manager absolu : Une construction idéologique ?*

À première vue, le bon manager au sens 2) semble davantage se confondre avec bon manager au sens 4). En effet, la littérature critique en gestion se plaît à parler de l'idéologie managériale, ou de « l'idéologie gestionnaire », à la suite de Gaulejac (2004). Or, le propre d'une idéologie semble être de faire primer l'idée sur la réalité pour dominer. Autrement dit, faire prendre des choses qui n'existent pas pour des choses qui existent, et faire ensuite correspondre l'existant au modèle formé préalablement. Wilson (1973) définit par exemple l'idéologie comme un « ensemble de croyances à propos du monde social et de la manière dont il fonctionne, intégrant des affirmations sur la justesse de certains arrangements sociaux et des actions qui devraient être menées au regard de ces affirmations<sup>11</sup> » (1973, p. 46). Pour sa part, Rocher définit l'idéologie comme un « un système d'idées et de jugements, explicite et généralement organisé, qui sert à décrire, expliquer, interpréter ou justifier la situation d'un groupe ou d'une collectivité et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action historique de ce groupe ou de cette collectivité » (Rocher, 1970, p. 127). Arendt a fait de l'idéologie le pivot de son analyse du totalitarisme. Elle montre, dans *Le système totalitaire*, qu'il s'agit d'un phénomène qui sait s'émanciper de la réalité : l'idéologie est « la logique d'une idée », qui a donc une cohérence interne, et qui ne cherche un accord avec la réalité que dans la mesure où cette dernière se plie à elle (1995, p. 216). Bénétou confirme ce point de vue : « Les tenants de l'idéologie sont condamnés à poursuivre l'utopie » (2010, p. 272). Le point commun à ces visions de l'idéologie que l'on peut retenir pour notre propos est son caractère à la fois construit, avec cette idée d'émancipation de la réalité, et la performativité de leur contenu : elle a pour fin de modifier le corps social.

Par conséquent, si le management est une idéologie, il est logique qu'il produise un modèle : « Les experts de la gestion sont devenus des prescripteurs de modèles » (Gaulejac, 2005, p. 66). On cherche ensuite à y faire entrer la réalité sociale pour la modifier. On conçoit donc

---

<sup>11</sup> « *Ideology, [...] refers to a systematic set of assumptions, theories, and values that offer an interpretation of, and program for man in all aspects of his life or for society as a whole.* »

aisément que ce qui n'est qu'une figure (Baechler fait explicitement le lien entre l'idéologie et les représentations : 1976, p. 58) (Discours 4) soit érigé fallacieusement au statut de concept, renvoyant à une réalité (Discours 2). La figure ainsi élaborée peut jouer le rôle d'un leurre : « Le manager idéal, quel que soit son profil, est une licorne, qui n'existe que dans la mythologie. Dans la réalité, les vaches ont des cornes, pas les chevaux. Ce manager idéal est une construction de l'esprit, mais aussi un leurre » (Delavallée, 2006, p. 15). Ce processus est d'autant plus efficace que « la gestion se présente comme pragmatique, donc a-idéologique » (Gaulejac, 2004, p. 66), et peut se réclamer de positions issues du sillage tracé par Hume et Weber, pour mieux désamorcer la suspicion éventuelle que ne peut manquer de lever un discours explicitement normatif.

Il semble donc que le discours 2) soit le volet normatif idéologique du discours 4) dont il ne se distingue pas en réalité.

Mais une autre raison peut faire douter de la pertinence du discours sur le manager bon absolument comme concept. En effet, on peut envisager que le bon manager en soi n'existe pas non plus parce qu'il se confondrait avec une figure construite de toute pièce par l'idéologie dominante, mais parce que le bon manager n'existerait qu'en relation à une situation donnée. Le fameux « management situationnel » en est l'épiphénomène. Une situation est un ensemble de circonstances concrètes qui ne peut se répéter, qui constitue le cadre d'une action donnée. En guise de définition, on pourrait dire que « le management situationnel propose d'exercer des styles de management variés vis-à-vis des personnes et des groupes dont vous avez la responsabilité pour vous adapter aux différentes situations rencontrées » (Tissier, 1997, p. 15).

Précisons notre propos. Il ne s'agit pas de savoir si un manager ne peut *être jugé* bon qu'en situation, ce qui voudrait dire qu'un examen sur table ne pourrait servir à déterminer la qualité d'un manager. Quelle que soit la pertinence de cette assertion, ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Il s'agit de savoir si un manager ne peut *exister* comme bon que par rapport à une situation.

C'est ce que semble suggérer, par exemple, le contenu du *Dictionnaire droit, science politique, économie, gestion, comptabilité, fiscalité* (Guiho, Bichot, Martin, 1994). Celui-ci ne porte pas de définition du management, mais on y trouve une entrée au terme « Management situationnel ». Comme si le travail du manager ne pouvait se comprendre que dans un contexte donné.

Ainsi, il n'y aurait pas un concept de bon manager, mais autant de concepts de bon manager que de situations, ce qui a pour conséquence d'absorber le discours 2) dans le discours 1).

La relativité du concept de bon manager, qui semble atrophier l'aspect absolu de ce concept,

n'a pas toujours été présente. « Le profil du manager idéal, celui que les entreprises recherchent, celui auquel aspire chaque personne en situation de management, a évolué au cours du temps. Il est d'abord associé à un style de management en particulier [...]. Par la suite, le management sera perçu comme contingent : chaque style est plus ou moins adapté à un contexte particulier, aucun n'est meilleur dans l'absolu ; le manager idéal devient alors celui capable de changer de style au gré des situations » (Delavallée, 2006, p. 14).



Le contexte d'émergence de la valeur situationnelle du management apparaît en fait à l'occasion de la croissance de l'instabilité des circonstances, et de la complexité des organisations dans lesquelles les managers exercent leur activité. C'est clairement à ce contexte d'instabilité et d'incertitude que se réfèrent les promoteurs d'un management situationnel. C'est le cas de Tissier : « Nous savons aujourd'hui qu'il devient de plus en plus difficile de maîtriser le devenir des organisations de par l'accroissement de leur complexité [...]. C'est dans cet axe que le management situationnel s'inscrit » (Tissier, 1997, p. 18).

L'importance de la prise en compte des situations est également présente dans la recherche académique. L'article de Journé et Raulet-Croset intitulé « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude » (2008) en est le témoin. Après avoir rappelé que le terme de situation est omniprésent dans le quotidien du manager, ils remarquent que, paradoxalement, la notion est peu analysée en sciences de gestion. Pourtant, son potentiel théorique est grand, surtout compte tenu « des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dominant ; or ce sont précisément les caractéristiques qui posent le plus de problèmes aux organisations actuelles » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 28). De plus en plus, le bon manager au sens du discours 2) semble absorbé par le bon manager au sens du discours 1).

En fin de compte, ce sont deux évolutions du concept de manager bon dans l'absolu qui sont envisagées : l'une qui le relègue au rang de figure, dans la mesure où l'idéologie managériale est démasquée, l'autre qui lui fait quitter son statut absolu : le manager ne peut être bon que relativement à une situation donnée.

Il convient de noter l'interaction qui existe entre ces deux dynamiques. La prise de conscience croissante de la relativité du concept de manager contribue à remettre en cause la validité du discours 2, et à accélérer l'évolution de ce concept vers un statut de figure. En effet, moins l'idée d'un manager qui soit bon indépendamment des situations obtient du crédit, plus elle acquiert rang de fiction.

Tableau n° 3 : Evolution du concept de bon manager absolu

<u>« Bon manager »</u>	<u>Relatif</u>	<u>Absolu</u>
<u>Concept</u>		<i>CONCEPT DU BON MANAGER ABSOLU</i>
<u>Figure</u>		

## 5.2. Les deux sens de la bonté relative

Nous avons traité la première interrogation qui concerne le quadruple discours au sujet du bon manager, à savoir l'existence du bon manager absolu. Une seconde question peut naître devant la présentation de ces discours. Elle concerne le Discours 3). Celui-ci n'a pas été abordé jusqu'à présent. Le Discours 3) inclut les significations qui dénotent la bonté relative. Mais relatif a plusieurs sens.

*Le premier est le sens selon lequel un manager est bon en fonction de la personne qui le considère, au moment où il le considère. Ce discours désigne la représentation du bon manager d'un individu donné, ou d'un groupe d'individu donné, dans une situation donnée. Elle diffère de la figure du bon manager absolu en ce que cette dernière est commune à tous ou à la plupart des individus qui sont parties prenantes de « l'idéologie managériale ». On peut citer à nouveau l'exemple donné plus haut de ce type de discours (Discours 3) : « Être un « bon » manager pour l'actionnaire — celui par exemple qui organise la fermeture de l'usine que l'on va délocaliser en Hongrie — n'est pas du tout la même chose qu'être un « bon » manager pour les salariés. C'est même souvent antinomique ! Sans parler des intérêts des clients ou de ceux des citoyens » (L'Expansion Management Review, 2010, p. 3). Chaque partie prenante construit donc sa figure du bon manager. Pour l'actionnaire, le bon manager sera celui qui ne fait pas de scrupule à licencier lorsque cela peut apporter un profit supplémentaire. Pour le salarié, un bon manager sera un manager compréhensif. Ces visions peuvent difficilement faire l'objet d'une synthèse. La difficulté de la théorie des parties prenantes à trouver un modèle théorique satisfaisant est le signe d'une telle incompatibilité de vues (Lauriol, 2004, p. 137).*

Le deuxième sens de relatif se retrouve dans le double sens du mot « pour » dans l'expression

« c'est un bon manager pour l'actionnaire ». Ce « pour » peut signifier la même chose que « selon », mais il peut également signifier « dans l'intérêt de ». Ainsi, un « bon manager pour l'actionnaire » veut aussi bien dire « bon dans l'esprit de l'actionnaire » que « utile à l'actionnaire ». Même si dans les faits, ces deux acceptions du mot « pour » se recoupent souvent, il est important de préciser cette nuance.

Un exemple permet de montrer que cette distinction est réelle quoique les deux acceptions du mot « bon pour » ne soient pas toujours séparées dans la réalité. Deux chefs de service (A et B) briguent le poste de chef d'un département qui va s'ouvrir. L'un (A) peut tout à fait considérer que son rival (B) est un bon manager, alors même que le fait que B soit un bon manager est nuisible à A. Donc B est à la fois bon pour A (selon le jugement de A), mais mauvais pour A (pour son utilité).

On assiste donc à une diffraction de la figure du bon manager relativement, qui se scinde en deux versions, utilitaire et judiciaire.

*Pour ce qui est de l'acception utilitaire de la figure relative du bon manager, il faut préciser ici que le terme bon est employé dans un autre sens que dans les autres cas. La pensée d'Aristote permet ici aussi d'apporter un éclairage pertinent.*

Il faut remonter à la pensée d'Aristote, pour expliquer l'ambivalence du terme bon. Conformément au texte des *Catégories*, on peut affirmer qu'il y a chez Aristote dix grands genres de l'être. Mais l'être, pour autant, n'est pas un genre pour ces grands genres (1991, p. 86.). En effet, la propriété d'un genre est qu'il permet de catégoriser deux espèces avec le même sens (1997b, p. 5). Ainsi, le terme figure a le même sens quand on dit « le triangle est une figure », et quand on dit « le rectangle est une figure ». En revanche, quand on dit « la quantité est » et « la substance est », le sens du mot être est différent. En effet, exister comme substance, c'est-à-dire exister en soi, et exister dans un autre, en l'occurrence une substance, comme c'est le cas de la qualité, ce n'est pas la même chose. Il en va un peu de même que si on dit « le visage est une figure » et « le triangle est une figure ». L'être ne constitue donc pas un genre pour la substance et la quantité et les 8 autres catégories.

Or, pour Aristote, certains concepts sont coextensifs à l'être, comme le bien. Tout ce qui est, en tant qu'il est et pour autant qu'il est, est bien (le mal étant conçu comme une privation d'être). Dès lors, de même que l'être a des acceptions différentes en fonction des catégories où il s'applique, de même le bien aura un sens différent quand on l'applique à des catégories différentes d'être. Pour ce qui est de notre propos, on peut faire la différence entre le bon dans la catégorie relation, et le bon dans la catégorie qualité. Pour Aristote, « l'utile est le bien dans



la catégorie relation » (1997a, p. 47). Le bon au sens utilitaire doit s'entendre dans la catégorie relation, tandis que dans le sens judicatif, il doit s'entendre dans la catégorie qualité. Un bon manager pour quelqu'un sera donc, en ce sens, un manager utile, puisque c'est un manager « bon en relation à ». Au contraire, dans le cas d'un manager qui sera bon en soi, sa bonté sera davantage de l'ordre de la qualité. La pensée d'Aristote permet donc de thématiser la distinction entre le statut utilitaire (relation) et judicatoire (qualité) du terme « bon » dans l'expression « bon manager ».

Si l'on suit la logique jusqu'au bout, il faut scinder en deux la figure du bon manager, et reconnaître qu'une partie de ce qu'on lisait comme figure jusqu'à présent est en réalité concept. En effet, le bon manager *selon* l'idéologie managériale ou *selon* une catégorie d'individu en particulier, demeure du domaine de la figure.

En revanche, le manager *utile* à l'idéologie managériale et *utile* à une catégorie d'individu ne relève pas du champ des représentations puisqu'ils peuvent exister indépendamment des esprits qui les construisent (un manager **peut être utile à quelqu'un sans qu'il le sache**).

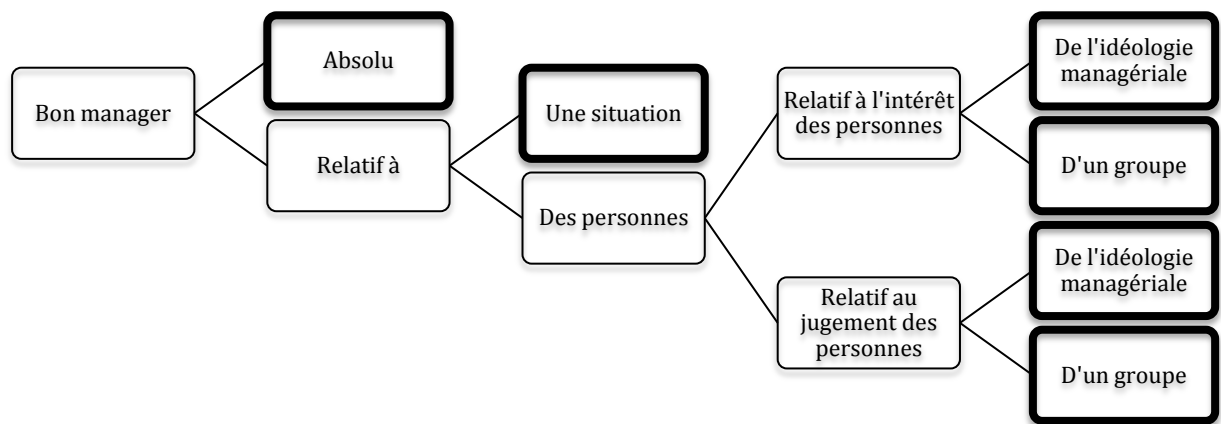
Tableau n° 4 : Réévaluation de la notion du bon manager

<u>« Bon manager »</u>	<u>Relatif</u>	<u>Absolu</u>
<u>Concept</u>	1) <i>Bons managers situationnels</i>	2) [absorbé par 1) et 4)]
	5) <i>Manager utile à une catégorie de personnes</i>	6) <i>Manager utile à l'idéologie managériale</i>
<u>Figure</u>	3) <i>Manager bon selon l'opinion d'une catégorie de personne</i>	4) <i>Manager idéal selon l'idéologie managériale</i>

## CONCLUSION

A ce stade de notre réflexion, qui s'apparente à un éclatement de ce qui apparaissait comme un concept unifié, on peut donc affirmer, à l'appui des schémas récapitulatifs suivants, que le bon manager est une notion plus qu'ambiguë (encadrées les 6 sens de l'expression « bon manager »).

Diffraction des significations de l'expression « bon manager »



On pourrait, si c'était notre sujet, partir de là pour distinguer encore, au sein du bon manager selon le jugement d'un groupe, ajouter une catégorie : bon selon le manager lui-même, et constituer une grille de lecture comparative des jugements. C'est ce que les outils d'évaluation comparative, de type 360° mettent en place.

En définitive, le sens de l'expression de « bon manager » apparaît davantage comme une constellation de significations. On prête à Platon ce mot selon lequel « il faut monter la garde autour des similitudes » (Couillaud, 2007, p. 409 ; Chénard et al., 1981, p. 125). De fait, on ne peut assimiler sans examen les six sens possibles de l'expression. On peut lire cette diffraction des sens de l'expression « bon manager » comme une mise en œuvre du rôle de la science que concevait Bachelard, qui l'assimile à « un travail d'extension des notions en-dessous des apparences immédiates, par l'action d'une essentielle réflexion qui critique sans cesse les données premières. En somme, l'empirisme commence par l'enregistrement des faits évidents, la science dénonce cette évidence pour découvrir les lois cachées. » (1986, p. 38). Ainsi, en deçà de l'apparente unité de l'expression « bon manager », nous avons mis en lumière la complexité de l'expression qui « critique [...] les données premières », et notamment la possible instrumentalisation de l'expression à des fins idéologiques.

Cette instrumentalisation peut être comprise à la lumière du naturalisme, qui permet de souligner les avantages de cette ambiguïté pour l'idéologie managériale, qui peut ainsi « naturaliser » son modèle du manager idéal. En effet, à la faveur du trouble impensé de cette expression, l'idéologie managériale peut présenter le bon manager non comme une figure, mais comme un concept. Le naturalisme consiste à confondre la sphère mentale et la sphère réelle (Rappin, 2011, p. 43), autrement dit à prendre pour naturel un phénomène construit, et donc, pour ce qui nous occupe, à confondre concept et figure. La naturalisation peut être utilisée comme un outil de manipulation dans la mesure où ce qui est naturel est incontestable.

Une idéologie peut donc, pour donner une fiabilité incontestable à ses assertions, faire passer pour un fait de nature ce qui n'est qu'idée construite, faire passer pour concept ce qui n'est que figure. Dès lors, mettre en lumière la distinction entre ce qui relève de l'un et ce qui relève de l'autre permet de briser le monisme qui caractérise tout naturalisme (Andler, Fagot-Largeault et Saint Sernin, 2002, p. 246, Rappin, 2011, p. 43).

Cette complexité dans l'expression « bon manager » explique sans doute la suspicion que la littérature académique en gestion entretient vis-à-vis de cette expression. Néanmoins, une fois les distinctions effectuées, les sciences de gestion pourraient utiliser ce concept à des fins explicatives. Il s'agit donc moins de se méfier de l'expression de « bon manager » que de l'appivoiser, en se familiarisant avec les différentes acceptions, et ainsi l'utiliser comme un concept explicatif.

Pour les managers, il sera donc question de rester lucides sur les modèles de management présentés, pour les remettre à leur juste place : un modèle de bon manager dans mon entreprise, dans mon secteur, n'est pas nécessairement un bon manager en soi. En effet, à l'aide d'un dispositif de valeurs managériales, de référentiels de compétences managériales, de formations, les organisations prescrivent une façon d'être un « bon manager » qu'elles ont tendance, selon la logique de la naturalisation, à proposer comme absolue. A cet égard, le bon manager, serait aussi celui qui ne prend pas la norme relative à une organisation sur ce qu'est un bon manager pour la définition naturelle d'un bon manager. En s'aidant de la tradition ergonomique et psychodynamique du travail, qui distingue le travail prescrit et le travail réel (Detchessahar, 2019), on pourrait formuler une recommandation managériale comme suit : ne pas s'en tenir au prescrit pour définir un bon manager, mais reconfigurer la norme en fonction des circonstances particulières que j'intègre dans un raisonnement prudentiel pour devenir « bon manager » en complétant le prescrit organisationnel par l'activité personnelle.

*Annexe*

Corpus des articles de revues académiques francophones en sciences de gestion partenaires du  
CAIRN contenant l'expression « bon manager » (2003-2013), classés par nombre

<b>Nom de la revue</b>	<b>Titre de l'article et numéro de la revue contenant ces articles</b>
L'Expansion Management Review	<p>Le Bon, la Brute et le management 2010/1 (N° 136)</p> <p>Le métier de manager : de l'expérience à la compétence 2010/3 (N° 138)</p> <p>Les pionniers de la nouvelle gestion publique 2013/2 (N° 149)</p> <p>Comment gérer les groupes multi-activités 2012/1 (N° 144)</p> <p>Pour rester en phase avec vos salariés 2010/4 (N° 139)</p> <p>EADS ou la dynamique multiculturelle, 2006/3 (N° 122)</p> <p>Créer dans l'entreprise un marché de la connaissance 2005/1 (N° 116)</p> <p>Les sept tentations des dirigeants 2006/4 (N° 123)</p> <p>Les pièges multiples de la pluri-intervention 2009/1 (N° 132)</p> <p>Portrait du manager en chef d'orchestre 2007/3 (N° 126)</p> <p>Il ne suffit pas d'être manager pour manager 2006/4 (N° 123)</p> <p>Les coûts cachés des clics 2006/2 (N° 121)</p> <p>Le parti pris des promesses tenues 2006/3 (N° 122)</p>
Management & Avenir	<p>GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine. 3/2011 (n° 43)</p>

	<p>La discrimination au sein de la fonction publique territoriale : la rupture du contrat psychologique ? 2013/6 (N° 64)</p> <p>L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision 2010/3 (n° 33)</p> <p>Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH 2005/2 (n° 4)</p> <p>Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage 2010/6 (n° 36)</p> <p>Le leadership follettien : un modèle pour demain ? 2010/6 (n° 36)</p> <p>La médecine au secours de la schizophrénie épistémologique du management ? 2011/3 (n° 43)</p> <p>Théorie de l'Activité et Management 2011/2 (n° 42)</p> <p>La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens 2007/4 (n° 14)</p>
Le journal de l'école de Paris du management	<p>LBO : le management par la tyrannie du cash 2007/4 (N°66)</p> <p>Transformer des chercheurs en entrepreneurs 2009/5 (N°79)</p> <p>Idées 2011/3 (n°89)</p> <p>Une Grande école, pourquoi pas eux ? 2008/5 (N°73)</p> <p>Entreprise et société en Suède : un regard aux sources du modèle 2007/6 (N°68)</p>
Revue française	Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres

de gestion	<p>2004/4 (n° 151)</p> <p>Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie</p> <p>2008/1 (n° 181)</p> <p>À la recherche des sciences de gestion</p> <p>2007/9 (n° 178-179)</p> <p>Actualité des livres</p> <p>2006/2 (n° 161)</p> <p>Histoire d'une représentation restrictive</p> <p>2008/8 (n° 188-189)</p> <p>Le management intermédiaire en transformation</p> <p>2007/3 (n° 172)</p>
La Revue des Sciences de Gestion	<p>L'actualité de la gestion</p> <p>2006/2 (n°218)</p> <p>Chronique bibliographique</p> <p>2012/3 (n° 255-256)</p> <p>Chronique bibliographique</p> <p>2012/5 (N° 257)</p> <p>Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise OtoKar</p> <p>2012/1 (n° 253)</p>
Humanisme et Entreprise	<p>Comment la violence s'installe au travail...</p> <p>2010/1 (n° 296)</p> <p>L'évaluation du travail dans les établissements de santé publics : déstabilisation des acteurs et remise en question des valeurs</p> <p>2012/4 (n° 309)</p> <p>Humanisme et Management</p> <p>2010/3 (n° 298)</p> <p>L'humour est-il un outil de management ?</p> <p>2008/3 (n° 288)</p>
Revue de l'Entrepreneuriat	<p>Le projet «junior-entreprise» comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat : une analyse des comportements et des compétences</p> <p>2011/2 (Vol. 10)</p> <p>Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs</p>

	2007/1 (Vol. 6)
Vie & sciences de l'entreprise	L'incubateur public, une innovation organisationnelle permettant la réduction des risques associés aux spécificités de l'entrepreneuriat cognitif 2007/3 (N° 176 - 177)
Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels	Les théories implicites du leadership (TIC) 2012/46 (Vol. XVIII)
Travail et emploi	Fonctionnaires et contractuels en ascension : les conseillers financiers et les recompositions de la mobilité à La Poste 2011/4 (n° 128)

## Bibliographie

- Andler D., Fagot-Largeault A. et Saint-Sernin B. (2002). *Philosophie des sciences*, 2 tomes, Paris : Gallimard.
- Arendt H. (1995). *Le système totalitaire : les origines du totalitarisme*, Paris : Seuil.
- Aristote (1997a). *Éthique à Nicomaque*, Paris : Vrin.
- Aristote (1991). *Métaphysique*, Paris : Vrin.
- Aristote (1997b). *Organon. I. Catégories, II. De l'interprétation*, Paris : Vrin.
- Auger G. (1995). *Êtes-vous un aussi bon manager que vous croyez ?*, Paris : Dunod.
- Auger G., Paperon P. (1998). *Devenir un bon manager*, Paris : Dunod.
- Bachelard G. (1986). *Le rationalisme appliqué*, Paris : PUF.
- Beneton P. (2010). *Introduction à la politique*, Paris : Presses universitaires de France.
- Blanc-Sahnoun P. (2003). *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité : gérez votre entreprise intérieure comme un bon manager*, Paris : Inter Éditions.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Chenard G., Couture A., Roberge R.-M., Beaucamp É., Richard J. et Gervais M. (1981). À propos de méthodologie, *Laval théologique et philosophique*, vol. 37, n° 2, p. 117-133.

- Couillaud B. (2007). *Raisonnement en vérité*, Paris : F.-X. de Guibert.
- Delavallee E. (2006). Il ne suffit pas d'être manager pour manager, *L'Expansion Management Review*, n° 123, p. 12-17.
- Detchessahar M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Bruyères le Chatel : Nouvelles Cités.
- Dupuy J. (2015). *La faillite de la pensée managériale*, Paris : Seuil.
- Enjeux. Les Echos, Devenir un bon manager*, n° 199, 01/02/1999.
- Enjeux. Les Echos, Devenir un bon manager*, n° 210, 01/02/2005.
- Enjeux. Les Echos, Devenir un bon manager*, n° 221, 01/02/2006.
- Fox J. (2011). *Comment être un bon manager*, Paris : Archipoche.
- Gaulejac V. de (2004). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris : Seuil.
- Gomez P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris : François Bourin.
- Guiho P., Bichot, J., Martin, M.-L. (1994). *Dictionnaire droit, science politique, économie, gestion, comptabilité, fiscalité*, Lyon : l'Hermès.
- Hume D. (1992). *A treatise on human nature*, in *The philosophical works*, vol. 2, Aalen, Scientia Verlag.
- Journé B., Raulet-Croset N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, p. 27-55.
- Kant E. (2012). *Critique de la raison pure*, Paris : Presses universitaires de France.
- Lauriol J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue française de gestion*, n° 152, p. 137-150.
- Pesqueux Y. (2012). Entrepreneur, leader... des figures bien étranges, *L'Expansion Management Review*, n° 147, p. 30-41.
- Rappin B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences, *Management & Avenir*, n° 43, p. 476-489.
- Rey G. (1998). Concept, in Houdé O., Kayser D., Koenig O., [et al.], *Vocabulaire de sciences cognitives : neuroscience, psychologie, intelligence artificielle, linguistique et philosophie*, Paris : Presses universitaires de France, p. 107-107.
- Rocher G. (1970). *Introduction à la sociologie générale*, Paris : Éditions du Seuil.
- Tissier D. (1997). *Management situationnel : les voies de l'autonomie et de la délégation*, Paris : INSEP.



Vacquin H. et al. (2010). L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 99, p. 4-15.

Vaysse J.-M. (1999). *Kant et la finalité*, Paris : Ellipses.

Weber M. (1992). *Essais sur la théorie de la science*, Paris : Presses Pocket.

Weber M. (2003). *Le savant et le politique*, Paris : La Découverte.

Wilson G. D. (1973). *The Psychology of Conservatism*, London : Academic Press.