

**LE MANAGEMENT  
ENTRE SCIENCE POLITIQUE ET  
METHODOLOGIE D'ENCADREMENT.**

**par Frederik Mispelblom Beyer \***

**Les Cahiers d'Evry, no. 4, février 1996**

**\* Professeur de sociologie à l'Université d'Evry, chercheur au Centre Pierre Naville**



"Si les hommes avaient le pouvoir d'organiser les circonstances de leur vie au gré de leurs intentions, ou si le hasard leur était toujours favorable, ils ne seraient pas en proie à la superstition".

Spinoza, *Traité des autorités théologique et politique*, Préface, Gallimard, Folio, 1954, p.20.

## 1. Généralités

Le management, comme dispositif particulier de gestion des entreprises, a été importé des Etats-Unis en France dans les années "50" avec le plan Marshall, mais connaît depuis une dizaine d'années une nouvelle grande vogue, associé aux démarches qualité et à l'imitation des méthodes japonaises d'organisation du travail. Les pratiques du management ont leurs fervents partisans mais aussi leurs farouches opposants, tant au sein du patronat, de l'encadrement que des organisations syndicales et des autres salariés, et cela dans les entreprises publiques et les administrations comme dans les entreprises privées.

Le management constitue un enjeu culturel (voire idéologique), théorique et politique important, qui dépasse de loin les seules entreprises, car sa philosophie et sa mentalité se répandent dans toutes les sphères de la vie sociale. Cela n'est pas étonnant quand on sait qu'il touche à des questions aussi transversales que le pouvoir, la direction, le gouvernement, que ce soit à l'échelle large du gouvernement de la cité ou à la petite échelle de la direction d'une vie singulière. Le management touche au politique, le plus souvent sans le savoir, et ce qu'il nous intéresse de traiter dans ce texte est ce rapport parfois reconnu mais généralement méconnu qu'il a aux enjeux de pouvoir.

Le management n'est pas uni ou homogène et il connaît des contradictions importantes, au point qu'il serait plus juste de dire "les managements". Il s'agit précisément de le comprendre à partir de ses contradictions aussi bien internes qu'externes : de ses courants et de ses alliances et oppositions aux autres formes de direction, d'encadrement ou de luttes de pouvoir. **Il s'agit surtout de comprendre**

**comment le management produit des effets de pouvoir à partir de son savoir**, de ses discours et méthodes d'intervention.

Le fil conducteur de notre réflexion consiste à tenter de savoir à **quelles identifications et à quels systèmes de représentations, le management assujettit les encadrants et les encadrés**, en partant de l'idée qu'il s'agit d'une *technologie politique* (Foucault).

Ce texte est l'esquisse d'une problématique de recherche, ce qui explique le caractère souvent inachevé de bon nombre de thèses avancées ici.

## **2. Idée de départ : le management est une *technologie politique* originale.**

Contrairement à beaucoup de théoriciens du management, nous ne pensons pas que management soit synonyme de "direction" ou "gestion" ou "encadrement" en général, et qu'à ce titre il existe depuis la nuit des temps. Nous affirmons qu'il s'agit d'un dispositif particulier de direction, d'encadrement et de gestion des entreprises, qui s'est constitué en France après la seconde guerre mondiale, même si l'on trouve après coup des pratiques et des auteurs qui préfigurent ce dispositif avant cette période (à commencer par Taylor et dans une moindre mesure Fayol). Le mot de management tel qu'il est employé aujourd'hui dans les formations pour l'encadrement, les écoles de gestion et de commerce, les conférences en entreprise, les projets des directions des ressources humaines, désigne un dispositif complexe, constitué notamment d'un réseau de méthodes et de techniques qui produisent des effets de pouvoir, à propos desquels nous empruntons à M. Foucault la notion de *technologie politique*<sup>1</sup>. Ce dispositif comprend selon nous schématiquement les composantes suivantes :

### **2.1. Côté jardin : la participation**

Dans ce qui est mis sur le devant de la scène par le management, on trouve les ingrédients les plus discursifs et culturels, et souvent participatifs, qui sont :

---

<sup>1</sup>) Développée notamment in *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Editions Gallimard, 1975.

\* L'existence de *maîtres à penser* : les inventeurs et propagandistes de la doctrine, le plus souvent formateurs ou consultants. Ce sont eux qui rédigent les manuels, guides, livres et articles, et organisent ou inspirent les formations.

Sans instituts de formation, donc sans un passage par le système éducatif, pas de management. La composante scolaire est un ingrédient important de l'ensemble du dispositif, car elle intervient notamment dans les formes caractéristiques que prennent les rapports managers/managés.

\* Une théorie ou doctrine explicitement identifiée dans des manuels, livres, articles, formations <sup>2</sup>, où le mot "management" figure, et qui donne à la chose le statut d'un savoir enseigné dans des écoles et à l'Université (en sciences de gestion notamment).

Doctrine hétéroclite, comprenant les apports de disciplines diverses de gestion (comptabilité, analyse financière et autres), ainsi que des sciences sociales et humaines (analyse systémique, théories de la communication, psychologie, psychologie sociale et sociologie). Doctrine enseignée dans des formations à la conduite de réunion, à la gestion du temps, à la prise de décisions et à toutes les méthodes particulières de management (management de projet, management intégral, management de la qualité et autres), dans lesquelles les sciences sociales et humaines apportent l'éclairage de "l'humain".

C'est cette présence des sciences sociales et humaines surtout qui distingue le management des doctrines de Taylor ou de Fayol. On pourrait risquer la formule suivante : *le management, c'est la gestion des entreprises complétée par les sciences sociales et humaines*. Ce qui implique donc des alliances entre les spécialistes de ces sciences et les directions des entreprises.

C'est cette présence des sciences sociales et surtout humaines qui contribue à une certaine psychologisation des rapports de production et de pouvoir dans les

---

<sup>2</sup>) Aussi partageons-nous la thèse principale d'un ouvrage à plusieurs égards crucial pour notre thème de recherche, selon laquelle la "gestion" proprement dite ne commence qu'à partir du moment où s'effectue une codification et une généralisation de pratiques déjà existantes : J-P Bouilloud et B-P Lecuyer (dir) *L'invention de la gestion, histoire et pratiques*, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, 1994. Nous y reviendrons à plusieurs reprises.

entreprises, présentés comme des relations interpersonnelles, et des managers eux-mêmes, définis comme sources du pouvoir.

\* Une culture et une éthique, dans lesquelles le protestantisme joue semble-t-il un rôle non négligeable, allié en France au catholicisme social, qui prônent une certaine démocratie dans l'entreprise et s'affichent contre des formes de direction plus autoritaires.

Le management comprend une conception méritocratique de l'encadrement, dont la légitimité repose justement sur un savoir spécifique qui permet de professionnaliser son activité. Il interpelle les représentants de l'encadrement en *managers*, en *leaders* et en décideurs, et les assujettit à un système de représentations de leurs rapports de pouvoir réels et imaginaires avec leurs dirigeants comme avec leurs subordonnés.

Ce système de représentations propose dans ses versions les plus intégristes un idéal narcissique de toute-puissance et d'"excellence" aux encadrants <sup>3</sup>.

Le management serait donc porteur d'une nouvelle culture d'entreprise, mais celle-ci, pour se développer et se pratiquer dans les entreprises, s'allie à certains systèmes de représentations déjà existants, tout en s'opposant à d'autres. Si l'on retient l'idée que le management est sous certaines de ses formes l'un des représentants de *l'américain way of life*, à l'instar de Mac Donald ou de Disneyland, on peut comprendre à la fois les nombreuses tentatives pour le franciser, mais aussi les raisons culturelles et politiques de certaines résistances qu'il provoque et à l'inverse l'enthousiasme et la fascination qu'il suscite ailleurs.

\* Doctrine, culture et éthique sont investies dans une méthodologie, ou panoplie de méthodes et de techniques, de règles, préceptes et principes indiquant comment faire, traçant un chemin à suivre, des étapes et opérations à réaliser dans des discours et des actes.

Le management constitue pour les cadres et agents de maîtrise *un prêt à penser, à parler et à faire*, destiné avant tout à encadrer les représentants de l'encadrement eux-mêmes, et à leur fournir à tous, d'ailleurs au-delà des frontières, un ensemble de références communes. Il s'agit donc d'une sorte d'espéranto des encadrants, d'un jargon spécifique aux managers.

---

<sup>3</sup>) Idéaux épinglés par N. Aubert et V. De Gaulejac dans leur livre *Le coût de l'excellence*, Ed. du Seuil, 1991, sur lequel nous reviendrons.

Cela implique que leur manière de parler et d'agir diffère des comportements de ceux n'ayant pas acquis cette méthodologie. Un *manager* ne parle et n'agit pas de la même manière qu'un cadre dit traditionnel. Il dit "consulter ses collaborateurs" et non "informer ses troupes", il affirme "gérer des compétences" et non "boucher des trous", il ne dit pas "je perds les pédales" mais "il faut gérer émotionnellement le conflit", il n'emploie pas le verbe "engueuler" mais veut "faire passer un message fort" et il ne prône pas le "y a qu'à" mais "l'approche de la complexité des enjeux". Et il effectue les actes en rapport avec ses dires (sans qu'ils soient nécessairement concordants).

Bon nombre de manuels résumés d'ailleurs sous la forme de "pense-bête" à apprendre par coeur, les séquences d'action plus ou moins originales qu'ils proposent aux encadrants : les "6 zéros", les "huit lois de l'excellence", les "7 clés du succès", et autres recettes qui sont censés tenir lieu de pensée dans un domaine aussi compliqué, complexe et souvent conflictuel que l'activité de direction et d'encadrement.

Mais ce côté "prêt à l'emploi" du management (probablement à nuancer selon les orientations différentes qui le traversent) signifie aussi qu'il s'agirait d'un dispositif destiné plus aux encadrants qu'aux dirigeants d'entreprise qui sont eux, en position de faire de la politique et de la stratégie, d'une manière souvent très personnelle <sup>4</sup>. De ce point de vue, l'une des questions à élucider sera de savoir quelles combinaisons originales se réalisent aussi entre le management et la personnalité, disons les tendances socio-subjectives singulières, de ceux qui le pratiquent ?

\* Cette méthodologie stipule une série de rituels particuliers, que les managers sont invités à organiser : un certain type de réunions, avec un ordre du jour, un animateur, un compte-rendu, où l'on tient des *briefings* et où on fait du "remue-ménages", des groupes de projet, des entretiens de progrès ou d'évaluation, des communications, des négociations individualisées d'objectifs et de moyens, le plus souvent (mais pas exclusivement) à visée participative, des séminaires de formation, des grandes messes. L'introduction du management dans une entreprise signifie aussi toujours l'apparition de nombreuses nouvelles appellations et de nouveaux sigles. Ce

---

<sup>4</sup>) Ce dont témoignent bon nombre de biographies, plus ou moins romancées d'ailleurs, de patrons d'entreprise. Un exemple plus sérieux en est fourni à propos de la manière dont P. Michelin, fabricant de pneumatiques, ayant repris la direction des usines Citroën au bord de la faillite en 1935, a inventé une nouvelle politique et stratégie d'entreprise en bousculant les principes et traditions de l'industrie automobile. Voir J-L. Loubet : "Un exemple de sortie de crise, Citroën, 1935-1938", conférence inédite, Université d'Evry, mai 1994.

sont ses différents moyens d'action culturelle-idéologique, certains diraient de "manipulation des esprits".

Or, l'influence de ces rituels va bien au-delà des seuls aspects professionnels de ceux qui y participent, car non seulement leur personnalité de *manager* toute entière, mais aussi une partie de leur vie privée, est concernée. Les séminaires du soir et en weekend, les stages d'endurance et de survie, ou les spectaculaires séances de saut à l'élastique, sont là pour montrer qu'une partie du management prône un idéal de vie où l'esprit sportif, machiste et séducteur se conjuguent. Dans certaines tendances du management, cela peut même déboucher sur un idéal quasi explicite de brutalité. Le manager est alors censé avoir un corps en parfaite santé, bronzé et soigné, porter des costumes élégants sortant de l'ordinaire, ce qui le distingue du commun et du tout venant <sup>5</sup>, et en particulier de ceux qui vivent dans un tout autre monde : les ouvriers qu'il ne commande que de très loin. Cet idéal de surhomme a d'ailleurs un côté fortement anti-féministe.

Mais à côté de ces composantes plutôt *soft* du management, il y en a d'autres beaucoup plus *hard*, qui forment ses conditions institutionnelles et financières de développement et de prise de pouvoir :

## **2.2. Côté cour : les technologies du pouvoir**

Dans les coulisses des entreprises, le management comprend les composantes suivantes, qu'il met moins en avant mais qui n'en sont pas moins décisifs :

\* Une organisation du travail du personnel dit d'exécution (celui que les "managers managent") tendancielle en rupture au moins partielle avec les formes les plus brutales et archaïques du taylorisme et du fordisme, faisant tant soit peu appel à l'initiative et aux préoccupations en matière de qualité mais aussi d'organisation du travail de ce personnel. C'est le passage de l'organisation et de l'évaluation de tâches à la prise en compte de la productivité des réseaux d'information, des flux et de l'organisation d'ensemble de la production <sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>) Selon une suggestion d'E. Balibar : *Race, Nation, Classe, les identités ambiguës*, La Découverte : "Même l'idéalisation des valeurs technocratiques de l'efficacité suppose une sublimation esthétique. Ce n'est pas un hasard si le manager moderne dont les entreprises doivent dominer la planète est en même temps un sportif et un séducteur", p.84.

<sup>6</sup>) Selon une hypothèse énoncée par P. Lorino in : *L'économiste et le manager*, La Découverte, 1989.

Ce sont ces tendances qui obligent à transformer les formes traditionnelles de commandement militaire et paternaliste antérieures au management, souvent explicitement objet de ses critiques. Mais cela n'exclut nullement la constitution de formes néo-tayloriennes de l'organisation du travail.

\* Des formes de décentralisation et une répartition des postes de l'encadrement impliquant une certaine responsabilisation mais aussi une individualisation des rémunérations et de la gestion des carrières, institutionnalisée généralement sous l'appellation "gestion des ressources humaines" ou "GRH".

C'est en référence à la responsabilité individuelle et à des salaires au mérite que les évaluations de l'activité de l'encadrement dans des entretiens ou autres rituels tirent leur efficacité. L'introduction du management va ainsi aujourd'hui dans les services publics de pair avec des réformes concernant le rapport entre grades détenus et fonctions exercées, permettant à terme à tous les niveaux aux supérieurs hiérarchiques d'influer sur les salaires et les carrières de ceux qu'ils encadrent. Ces grades dataient du temps où les services publics passaient pour avoir l'éternité devant elles, tandis que les fonctions sont mises en avant à une époque de déréglementation et d'incertitude. Mais cela implique aussi tout un mouvement de mobilité plus ou moins forcée, qui semble avoir surtout une signification morale : il faut que le cadre, à partir d'un certain niveau, prouve qu'il est capable de quitter femme (ou mari) et enfants, amis et connaissances, pour aller en terrain étranger, et montrer ainsi qu'il est plus fidèle à la direction de son entreprise qu'à ses proches (familiers ou au travail)<sup>7</sup>.

\* Des réseaux généralement informatisés de contrôle des activités et notamment des objectifs assignés, comme le contrôle de gestion, les indicateurs et les tableaux de bord, une comptabilité par activités, qui construisent de nouvelles représentations de l'entreprise tout en y tissant de puissants réseaux de pouvoir.

Dans ce domaine aussi on constate une évolution comparable à celle signalée ci-dessus dans les entreprises publiques : on décentralise certaines responsabilités en ayant

---

<sup>7</sup>) Ces remarques renforcent encore notre hypothèse de la "professionnalisation", donc de la "défamiliarisation" de l'activité d'encadrement, par le management. Car le manager n'est plus celui qui s'appuie sur un vaste réseau de relations et d'échanges de service patiemment tissé dans une unité de travail où il exerce depuis longtemps, mais celui qui tend à intervenir, même vite, en professionnel au nom d'un savoir général, et non local, auprès de gens dont il peut justement, du fait de ce savoir, être séparé (quand eux ne l'ont pas).

au préalable instauré de nouveaux cadres de gestion plus précis, on développe le management en même temps que les missions de contrôle de gestion et le passage d'une comptabilité analytique à une comptabilité par activités. Sans cela, il est impossible de mesurer l'efficacité de chaque service ou unité de l'entreprise, mais aussi de chaque cadre.

\* Sur le plan de la politique sociale et des relations juridiques, une certaine contractualisation, aussi bien des formes de participation (intéressement financier des salariés, droits de regard sur les comptes de l'entreprise) que des plans de carrière (règles établies de mutation et de promotion, droits en matière de formation continue). En France du moins, l'existence du management dans une entreprise n'est pas sans rapport avec l'existence et le fonctionnement des comités d'entreprise et plus récemment des droits d'expression des salariés (Lois Auroux). Cela en explique maintes résistances mais aussi l'intérêt et les enjeux.

\* La place institutionnelle occupée par les services de diffusion et de développement du management. Celle-ci est variable, et peut aller du strapontin (une mission management dépendant de telle autre direction, l'organisation de quelques séminaires) jusqu'à la place d'honneur (le management devient l'affaire de toute la direction générale, des services commerciaux, de production, de gestion du personnel), en passant par la création de Directions des Ressources Humaines ou des Relations Sociales chargées de la mise en oeuvre ou de l'élaboration de politiques de management. Car le management se développe sur la base de rapports de pouvoir qui lui préexistent et qu'il est appelé à renforcer.

Cela signifie notamment que, selon les entreprises, le management peut n'être guère plus qu'un discours, un changement de vocabulaire et de comportement de certains cadres, ou au contraire un dispositif varié et omniprésent dans toute l'organisation du travail, les démarches qualité, les rapports avec les partenaires sociaux.

Le développement du management dans une entreprise est donc rarement un phénomène isolé, il s'accompagne d'autres transformations visant à terme la constitution d'entreprises d'un type nouveau, que nous appelons "entreprises stratégiques" (fonctionnant comme une armée en campagne) et "entreprises institutions" (menant de façon organisée des actions culturelles auprès de leur personnel comme de leur clientèle) <sup>8</sup>. Et les prétentions de nombre de ses propagandistes visent au-delà des entreprises la société dans son ensemble. Ce dont l'arrivée au pouvoir en Italie de

---

<sup>8</sup>) Notions avancées dans certains de nos rapports de recherche effectués pour France Télécom, et au symposium "Nouvelles organisations du travail et syndicalisme", Université d'Evry, février 1994. Ces notions, et les effets idéologiques produits par le management à l'échelle de la société toute entière, indiquent que pour nous "le travail" (dans lequel il faut aussi inclure le travail domestique) est plus que jamais "central". Les entreprises jouent dans le domaine culturel et éducatif un rôle comparable à celui du système scolaire, de l'institution domestique, des médias et des églises.

Berlusconi pourrait être l'une des manifestations. Ce mouvement débouche sur ce que nous désignons comme des "entreprises politiques", dans lesquelles la transformation des rapports de pouvoir et des idéologies d'entreprise sont mises sur le devant de la scène.

### **2.3. Un dispositif inséparable d'une conjoncture plus générale**

Il faut ajouter à ces différentes conditions internes du développement du management dans les entreprises, au moins une condition externe à celles-ci. Si l'on analyse l'histoire de l'implantation du management en France, on peut en déduire qu'il faut une conjoncture politique particulière pour qu'un tel dispositif soit accepté dans les entreprises. Pour les débuts du taylorisme, ce fut la première guerre mondiale (usines d'armement, avec une population d'ouvrières fraîchement enrôlées), et pour le management proprement dit, le plan Marshall dans les années "50", et plus récemment les gouvernements giscardiens et socialistes. Le management serait donc plus particulièrement porté par certaines formes d'alliances politiques et certaines fractions des classes dirigeantes.

#### **Histoire d'un anglicisme.**

La manière de retracer les origines et l'histoire du mot management est significative des conceptions que les auteurs développent à propos de la chose elle-même. Ceux qui prétendent que le management est à la fois universel et éternel ("les hommes font du management depuis toujours, sans le savoir"), insistent sur les origines françaises et italiennes du mot, prononcé à la française (prononciation qui a produit il y a quelques années le néologisme "manageur"). C'est la version "péripatéticienne" du management, qui en fait le plus vieux métier du monde. C'est aussi une version passablement chauvine qui, en faisant croire à une continuité sans rupture entre le management actuel et les styles d'encadrement successifs dans les entreprises en France, passe sous silence les extraordinaires résistances que le management a dû vaincre (et doit vaincre encore) de la part d'un patronat souvent autant archaïque que conservateur<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>) Comme le montrent H. Weber in *Le parti des patrons*, le CNPF (1946-1986), Ed. du Seuil, 1986, et L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982. Nous reviendrons plus longuement sur ce dernier livre.

D'après cette conception management viendrait de l'italien "maneggiare" (manoeuvrer, manier, conduire), qui serait lui-même venu du français "manier" (du latin "manus" : main) qui donne au 16ème siècle *to manage* en anglais et "manège" en français, le lieu de maniement du cheval, mais produit aussi les mots "ménage" et "ménager". Implanté en Angleterre, ce mot poursuit son histoire à travers les Etats-Unis pour revenir sous la forme de "manager", à la fois verbe et nom propre. Le Robert cite des articles datant de 1862 pour le nom propre : "Le *manager* est l'agent général ou régisseur d'une mine", reprise non traduite de l'anglais, et de 1880 pour le verbe, dans le domaine sportif : "C. parfaitement managé par D. a fini par l'emporter".

Or, si l'on en croit les dictionnaires étymologiques, le mot management, comme les significations du verbe et du nom propre "manager" dans le domaine des affaires et de l'entreprise, ne se répandent en France qu'un siècle plus tard. Si en effet le mot management signifie en anglais dès la fin du 19ème siècle à la fois "direction et conduite d'une affaire" et "maniement d'un outil ou d'hommes", le Robert le signale répandu en France seulement en 1965 <sup>10</sup>. Car avant cette période, le mot était généralement traduit par "direction", "organisation" ou "gestion", comme cela a été le cas des deux ouvrages de Taylor (Shop management et Scientific management).

Faire dériver le mot management directement des verbes français "ménager" ou "ménage", en omettant l'histoire américaine et la ré-importation tardive du terme, permet d'affirmer que le management s'inscrit bien dans les traditions françaises, antérieures aux traditions américaines, et plus généralement dans les traditions ancestrales de l'humanité en matière de tenue du ménage et de la maison. Cette idée est reprise sous une forme ironique par certains cadres des entreprises publiques qui prétendent qu'il y a bien, dans leur entreprise, une tradition de "ménagement", car on ne cesse d'y ménager la chèvre et le chou. Cette version ménagère donne aussi parfois lieu au lapsus "mamagement", désignant des cadres qui maternent leur personnel. Enfin, ceux qui voient une continuité immédiate entre le manège et le management sont servis par Taylor, qui désignait certains ouvriers sous le vocable de "cheval de trait".

---

<sup>10</sup>) *Le Dictionnaire des anglicismes*, dans *Les Usuels du Robert*, 1980, signale que le mot "management" est employé pour la première fois en France dans un article d'Henri Fayol : "L'incapacité industrielle de l'Etat : l'exemple des PTT". Mais vérification faite le mot ne figure pas dans l'article. Cela aurait en effet été très étonnant de la part de Fayol, qui se distingue aussi bien du "scientific management" de Taylor (traduit en français par "organisation scientifique du travail") que du management actuel.

Quand on étudie l'histoire de l'inscription du mot management dans le vocabulaire officiel de la république française, les connotations américaines du mot ne font pas de doute. Le Robert le classe dans les anglicismes, et indique que ce n'est que vers les années "50" que le mot devient l'objet de débats dans les milieux d'affaires, les entreprises, les journaux, et au sein de l'Académie française. Cette dernière, après avoir failli le traduire par "*gestion à l'américaine*", l'adopte en 1969 avec la prononciation française, et le terme est inscrit au Journal officiel en 1973 en désignant finalement "*l'ensemble des méthodes et techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité*". Définition qui a le mérite de signaler que le management comporte bien, à la différence de l'encadrement traditionnel, des méthodes et techniques particulières explicitement formalisées.

Le Figaro du 12 octobre 1961 publie un article où il est dit que "les patrons français s'emploient depuis quelques années à "rationaliser" au maximum leur autorité. C'est là qu'apparaît cet homme nouveau qu'aucun mot français ne désigne encore parfaitement : "le manager". Le personnage n'est pas sans séduction. Il est moderne, dynamique. Nos chefs d'entreprise le prennent volontiers pour modèle". Dans le management, comme on l'indiquera plus loin, il s'agit bien entre autres de "rationnaliser l'autorité" donc d'établir des bases savantes, une nouvelle légitimité pour l'autorité qui a pour prétention d'en faire un problème professionnel et technique. Ainsi en 1973 dans *Les 100 mots-clés de l'économie contemporaine* quelqu'un pouvait écrire "je n'aime pas ce mot "management", il est pompeux et agaçant. Il permet à toute une série de jeunes technocrates, n'ayant pour la plupart aucune expérience des affaires, de se proclamer experts en management comme si l'essentiel de la direction des sociétés consistait en un ensemble de recettes techniques".

"Ensemble des méthodes et techniques de direction, d'organisation et de gestion", "rationalisation de l'autorité" qui créent un "nouveau personnage", que certains désignent comme "jeune technocrate" porteur de "recettes techniques" : le management est une méthodologie de direction et d'encadrement, qui s'apprend dans des formations, et qui s'oppose aux formes de direction et d'encadrement jusque-là dominantes. Mais pour distinguer ces méthodes et techniques d'autres méthodes et techniques (Taylor et Fayol, les sciences de gestion, en proposent), il faut les caractériser de manière plus précise.

## **L'introduction du management en France.**

Le sort réservé au management dans l'histoire française se comprend mieux si l'on regarde comment le phénomène ainsi désigné a été introduit en France.

Certaines pièces fondatrices du management ont été importées avec les ouvrages de Taylor, avant, pendant et après la première guerre mondiale. Mais le management proprement dit s'introduit en France vers 1950, dans une conjoncture caractérisée dans les entreprises par une crise des idéologies et doctrines de référence des ingénieurs, cadres et agents de maîtrise. Cette crise est consécutive à la mise en cause du paternalisme et du corporatisme, jusque-là dominants, due à ses implications dans le régime de Vichy, par de nouvelles orientations progressistes et réformistes issues de la Résistance et des transformations dans la population de l'encadrement. Le management, importé des Etats-Unis, devient alors la doctrine et le fer de lance des fractions modernistes du patronat et de l'encadrement, scellant l'alliance entre eux et offrant un nouveau terrain de négociation dans les rapports avec les salariés ouvriers et employés<sup>11</sup>.

La notion de "cadre", inventée pendant la période du Front Populaire et officialisée sous Vichy, désignait une population très hétéroclite dont les ingénieurs, avant-guerre mi-bourgeois mi-salariés, se voulaient la fraction dirigeante. Ces ingénieurs exerçaient leurs fonctions d'encadrement à l'aide d'un mélange de paternalisme, de catholicisme et d'esprit militaire, soutenus par le prestige que leur conférait leur savoir proprement technique.

Par paternalisme, nous entendons une idéologie qui présente les rapports entre dirigeants et dirigés comme un rapport entre pères et enfants : elle implique une tendance à l'infantilisation de la classe ouvrière. Le catholicisme présente ces rapports comme naturels, éternels et universels, résultant d'une inégalité voulue par la Providence. L'esprit militaire enfin c'est le culte du chef qui commande ses troupes, l'existence d'une hiérarchie stricte et d'un règlement tatillon, et l'emploi de métaphores guerrières pour parler du travail, "front de la production".

---

<sup>11</sup>) Toute cette partie s'inspire de L. Boltanski, op.cit., surtout le chapitre 3 : "La fascination de l'Amérique et l'importation du management".

Trois formes de culture combinées entre elles, ce sont aussi trois institutions qui contribuent, en dehors de l'entreprise, à la formation de l'encadrement : l'institution familiale, l'Eglise et l'armée. Si les ingénieurs, dans leur formation, et cela jusqu'à très récemment, ne recevaient pas de cours sur les manières d'exercer l'autorité, c'est qu'ils étaient censés, de par leur origine familiale-religieuse et le service militaire être suffisamment formés pour savoir s'y prendre avec les ouvriers. Dans ce sens, l'absence de tels cours est aussi une forme d'enseignement, car elle confirme qu'ils n'en ont pas besoin : l'art du commandement leur est tout naturel étant donné leurs origines, c'est une affaire privée et non scolaire, ce sont des capacités qu'on a dans sa personnalité. Et encore aujourd'hui, bon nombre de cadres dans les entreprises publiques, dans lesquelles le management s'introduit, affirment, contre lui, que les styles d'encadrement dépendent du caractère et de la personnalité de chacun.

Le paternalisme dans les entreprises connaît son point culminant et ensuite sa chute avec Vichy <sup>12</sup>, soutenu par un patronat qui se rêvait encore majoritairement de droit divin, gouvernant ses entreprises au moyen de la lutte anti-syndicale et des oeuvres sociales, considérant toute idée de participation négociée comme une provocation. A la fin de la guerre, une nouvelle couche dirigeante, à la fois sur le plan politique et dans une partie des entreprises, issue du Conseil National de la Résistance, va mener une longue bataille pour la modernisation des rapports sociaux, de la gestion et des styles de direction et d'encadrement dans les entreprises, soutenue en cela par le plan Marshall. Les classes populaires ont elles aussi changé, les femmes ont obtenu le droit de vote, la CGT et le PCF sont puissants au sortir de la guerre, les salariés ouvriers et employés ne se laissent plus commander tout à fait comme avant.

Le plan Marshall stipulait qu'en échange des subventions accordées aux entreprises dans le cadre de la reconstruction, ces dernières devaient comprendre un certain nombre de gestionnaires formés aux méthodes modernes de gestion aux Etats-Unis. Cela non seulement pour des raisons financières ou de saine gestion, mais fondamentalement afin de contribuer à créer un autre climat social dans les entreprises françaises, capable de résister aux avancées de la CGT et du PCF. La création du syndicat Force Ouvrière, le soutien étatique aux syndicats plus participatifs, font partie d'une nouvelle politique appuyée par les Etats-Unis pour garantir une certaine stabilité politique aux pays qui bénéficient de leur aide. Des patrons et hauts cadres français vont

---

<sup>12</sup>) Pour une analyse approfondie de l'idéologie de Vichy et du pétainisme, voir : R. Pacton : *La France sous Vichy*, Ed. du Seuil, 1980, et G. Miller : *Les pousse-à jouir du maréchal Pétain*, Ed. du Seuil, 1977.

se former en Amérique, et des formateurs américains viennent en France <sup>13</sup>. Et c'est aux Etats-Unis que ces patrons et cadres découvrent le management, cette gestion à l'américaine. Dans ce pays qui est le paradis de la libre entreprise, n'existe ni aristocratie séculaire et guère de bourgeoisie de vieille souche, y domine non le catholicisme mais le protestantisme, et le modèle de référence en matière de succès et de réussite est le *self-made man* (qui est aussi celui qui a oublié le souvenir et l'histoire de ceux qui l'ont fait !).

Depuis les années "30" on y distingue dans les entreprises les *owners* et les *managers* <sup>14</sup>, et les méthodes de Taylor, perfectionnées par Ford sous la forme de la chaîne de montage, ont été enrichies depuis par le mouvement des relations humaines et les nombreux apports des sciences humaines : psychologie industrielle, sociologie du travail. C'est cette combinaison, forgée au fil des ans, entre méthodes d'organisation du travail, techniques de gestion, et sciences humaines, qui a permis de constituer des méthodologies professionnelles dans le domaine de la direction et de l'encadrement des entreprises. Loin de prétendre que l'autorité, cela ne s'apprend pas, et n'est une affaire de personnalité, psychologie, psychologie sociale et sociologie affirment que cela s'apprend, et que tout le monde peut l'apprendre s'il suit les formations qu'il faut.

C'est l'un des aspects démocratiques et progressistes du management, qui explique en partie son succès, et l'un de ceux qui provoquent les résistances du paternalisme et du traditionnel commandement. Le noeud de ces résistances est selon nous formé par une certaine conception de l'homme, le "sujet libre" du droit et de la morale, régie par sa conscience et sa volonté. Contre cette conception, les sciences sociales et humaines, à commencer par Durkheim, enseignent l'existence de lois indépendantes de la volonté, individuelles et collectives, qui gouvernent les individus. La première dit "chacun fait ce qu'il veut", les secondes, "ce qu'il peut", la première "on naît cadre", les secondes, "on le devient". Mais cette connaissance permet d'après ces doctrines une plus grande maîtrise de son travail et de sa vie, une meilleure adaptation aux exigences de la société.

---

<sup>13</sup>) Il est à noter qu'un mouvement sensiblement analogue s'est produit, à la même époque, dans le Service social, avec l'introduction, à partir des Etats-Unis et dans le cadre du plan Marshall, du "case-work", ou "méthode de résolution de cas" en France. Voir sur ce point : J. Verdès-Leroux : *Le Travail social*, Ed. de Minuit, 1978, en notre thèse intitulée *Unité et divisions du travail social* (disponible chez l'auteur).

<sup>14</sup>) P. Bourdieu note à juste titre que cela ne change pas la nature et les visées de la direction exercée dans les entreprises, car l'appartenance à la classe dirigeante ne se définit pas que par la possession ou non d'actions : *La Noblesse d'Etat*, Ed. de Minuit, 1989, pp.477-478.

Ce sont les nouveaux cadres, entièrement salariés, inscrits dans la Sécurité Sociale et les nouveaux régimes de retraite qui viennent d'être institutionnalisés, qui forment à la fois les soutiens les plus enthousiastes et les enjeux-clés de ces nouvelles méthodes et de cette politique générale de transformation des mentalités et des structures de la société française. Paradoxalement, eu égard aux résistances que le management rencontre aujourd'hui dans les entreprises et services publics, ce sont les entreprises récemment nationalisées, notamment la Régie Renault, qui constituent l'avant-garde de l'introduction du management en France. Des revues comme l'Express et Entreprise, des associations pour patrons, cadres mais aussi syndicalistes, des centres de formation, des cabinets d'organisation, oeuvrent entre 1950 et 1960 à faire connaître les méthodes modernes de gestion, le marketing, le management, la psychologie et la sociologie industrielles. Il s'agit "d'étendre au domaine humain les connaissances que nous avons déjà des choses" <sup>15</sup>. Dans le domaine humain aussi, il y a place pour des professionnels et des experts.

Car il s'agit "de faire intérioriser aux cadres des schèmes de pensée, d'inculquer des valeurs patronales, d'orienter la construction de l'identité en fournissant des modèles d'identification et susciter des investissements à la fois cognitifs et affectifs" <sup>16</sup>. Le management fournit aux cadres et agents de maîtrise les repères pour se positionner de manière "ouverte" à l'égard du personnel ouvrier et employé qu'ils encadrent, dans la perspective de ceux qui les dirigent à leur tour. Il représente une promesse de conciliation entre classes, avec un langage qui euphémise les rapports de pouvoir et les conflits. Il représente une solution de compromis entre plusieurs positions institutionnelles ainsi que plusieurs conceptions de l'entreprise, qui permet d'en faire une sorte de dénominateur commun.

---

<sup>15</sup>) L. Boltanski, op. cit. p. 196. La citation est de Jean Coutrot, directeur du Bicra, bureau de conseil en organisation.

<sup>16</sup>) Idem, p. 201. C'est à partir de cette notion "d'inculcation" que nous nous séparons de Boltanski, et plus généralement des approches de l'école de Bourdieu. Car pour intéressante qu'elle soit, leur analyse de l'idéologie ou de la "violence symbolique" comme l'appelle cette école, suppose en fin de compte des sujets relativement passifs à l'égard de "l'inculcation" dont ils sont les objets de la part de classes dirigeantes qui, elles, sont présentées comme des cyniques puissants ne poursuivant à chaque fois qu'un seul dessein : leur domination économique. Le travail du sociologue devient dès lors une activité de "dévoilement" de ce dessein, ce qui explique qu'il n'y a en fin de compte guère d'analyse des enjeux idéologiques pour eux-mêmes : à coups de citations de textes vieillots, on se limite à faire de la paraphrase. Nous pensons au contraire qu'il y a des enjeux réels et forts dans le changement de position symbolique et culturelle que le management entraîne chez l'encadrement, et c'est cela qui nous intéresse au premier chef dans cette recherche.

Promesse de lissage des rapports de pouvoir dans les entreprises, le management induit aussi l'espoir que muni de ses méthodes et techniques, on va pouvoir mieux contrôler les aléas de la conjoncture et des conflits dans ces entreprises, qui sont de plus en plus imprévisibles et instables. Mais le management est aussi pour les dirigeants des entreprises un moyen pour être plus sûrs de leurs cadres, auprès desquels ils s'en font les propagateurs et propagandistes.

### **3. L'encadrement comme enjeu du management.**

Car ce dispositif complexe s'adresse avant tout à l'encadrement (cadres supérieurs et moyens et dans une moindre mesure agents de maîtrise) qu'il a notamment pour but de mieux unifier. C'est par le biais du management entre autres que s'opère ainsi au sein des cadres et de la maîtrise la distinction entre les *managers* (les cadres ou agents de maîtrise qui encadrent) et les autres (ceux qui n'ont pas d'activité d'encadrement proprement dite). Mais il a pour objet et pour enjeu le pouvoir de direction et d'encadrement sur le personnel dit d'exécution, en vue de lui faire atteindre certains objectifs (motivations, manières de travailler et productivité). Cela non par la seule contrainte, mais par l'étude et l'organisation systématiques de la participation et de l'adhésion de ce personnel.

Le management est un dispositif destiné avant tout à encadrer l'encadrement : à lui fournir un ensemble de réflexes langagiers et d'action destiné à le guider dans la tâche qui consiste à mettre en oeuvre des directives données par les dirigeants des entreprises auprès d'un personnel qui n'est pas forcément prêt à les suivre. Pour le comprendre, il faut d'abord tenter de définir les notions de "cadre" et "encadrement", qui essayent de couvrir une population aux contours très hétérogènes, qui se distingue par le fait de n'être ni des dirigeants, ni des exécutants.

### 3.1. Qu'est-ce qu'un cadre ?

Comme l'explique L. Boltanski <sup>17</sup>, l'apparition de la notion de "cadre" dans les industries date en France de la période du Front Populaire, durant laquelle elle a été importée de l'armée (en partant du "quadra", ou "carré", de l'armée romaine, en passant par les cadres noirs de Saumur) dans une tentative d'unifier les couches moyennes salariées qui, dans les entreprises, étaient malmenées par les ouvriers qui leur reprochaient d'être les "chiens de garde" du Capital. Population hétéroclite caractérisée par le fait qu'elle disposait d'une parcelle d'autorité déléguée ou d'une certaine initiative dans le traitement de certains dossiers, allant des grands ingénieurs en chef jusqu'aux agents de maîtrise et contremaitres. L'appellation de "cadre", proposée par les ingénieurs à la tête de ces couches moyennes, était destinée à réunir en un vaste ensemble une population assez nombreuse pour former un poids de négociation vis-à-vis du patronat d'une part, et du mouvement ouvrier de l'autre.

Comme l'indique le mot "cadre", ce dernier définit un espace circonscrit, avec un extérieur ("vous dépassez les limites !") et un intérieur ("vous êtes dans la bonne voie !"). Cet intérieur et extérieur sont séparés par une frontière, ou une barrière (on est d'un côté ou de l'autre). Cet espace est le terrain, la sphère de compétence et d'influence du cadre, son cadre à lui, qui comprend à la fois l'ensemble des gens qu'il encadre (son service, son équipe) l'activité particulière qu'il dirige (de gestion, ingénierie, commerciale) ou l'ensemble des dossiers qu'il est légitimé de traiter. Ce sont les dirigeants qui attribuent ces cadres en nommant les cadres à tel ou tel poste, et l'action de cadrer, encadrer ou recadrer consiste à indiquer les limites à ne pas dépasser, les orientations à prendre ou à éviter, le terrain sur lequel doit se situer une action et ceux sur lesquels elle ne doit pas se situer.

Cette notion de "cadre" ne va pas de soi, il n'est pas évident qu'elle crée suffisamment de cohésion entre tous ceux qui pourraient se trouver concernés par elle pour véritablement unifier leurs intérêts divers. Elle découpe non sans mal dans la population salariée des gens qui ne s'y reconnaissent pas forcément. Dans certaines entreprises elle est d'ailleurs historiquement très récente (La Poste, France Telecom), et elle introduit une référence à l'entreprise privée qui n'est pas du goût de tous ceux qui, auparavant, se reconnaissaient dans les statuts d'inspecteur, d'inspecteur principal ou autre.

---

<sup>17</sup>) Op. cit. chapitre 1 : la crise des années 30.

Une certaine crise d'identité des cadres est ainsi constitutive de leur identité depuis le début, les cadres se définissant surtout par le négatif, par la distinction : ni dirigeants, ni exécutants. Encadrer n'est pas donner soi-même la direction à suivre, c'est faire en sorte que les gens restent dans la direction indiquée par la hiérarchie au-dessus des cadres, même supérieurs.

Le management, lui, propose une nouvelle distinction au sein de ce vaste ensemble de cadres ou d'encadrement : en définissant comme managers ceux des cadres ou agents de maîtrise qui ont des activités d'encadrement non de dossiers, mais d'autres salariés. Les cadres sont ceux à qui les dirigeants délèguent certaines responsabilités, en qui ils estiment pouvoir avoir une certaine confiance, d'où l'importance de l'actuelle crise de confiance que les cadres eux-mêmes ont depuis quelques années dans leurs dirigeants. Car si pendant longtemps ces cadres avaient appris à croire qu'ils étaient payés pour leurs mérites, leur supériorité intellectuelle et leurs connaissances, dix années de chômage des cadres leur ont enseigné aussi le contraire.

L'une des caractéristiques des cadres est qu'ils ne doivent pas compter leur temps : ils doivent considérer les intérêts de l'entreprise (tels que les dirigeants les définissent) comme les leurs propres, et un certain effacement des frontières entre vie privée/vie professionnelle caractérise bon nombre de ces cadres (ex : heures de travail tardives, séminaires en weekend, fax à domicile). Une part du salaire des cadres est constituée par une prime d'adhésion aux objectifs fixés par leurs dirigeants.

Contre les anciennes modalités de formation des cadres (la famille, l'Eglise, l'armée, les scouts) le management propose alors un savoir particulier, et une méthodologie d'action, dans le domaine de l'encadrement, en affirmant que commander, cela s'apprend, que c'est un métier comme un autre. Le management est une tentative pour professionnaliser l'activité d'encadrement.

### 3.2. Le management comme tentative de professionnaliser l'encadrement.

Les cadres étant supposés ne pas compter leur temps, sont aussi ceux qui mettent leur propre personnalité, leurs conceptions de l'entreprise et du travail en général, au service des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises. Ces derniers leur font une relative confiance, mais celle-ci n'exclut pas en même temps une forte méfiance de part et d'autre. Car l'encadrement est pris entre deux feux, entre le haut et le bas de l'entreprise, il a à tenir compte à la fois des directives venant des dirigeants et des sollicitations et résistances venant de l'exécution. Encadrer est très difficile, parce que ceux qu'on encadre ne vont jamais naturellement et tout seuls là où on voudrait qu'ils aillent. Exécuter aussi est difficile, et même impossible, non seulement parce qu'il est dur de supporter que d'autres vous disent quoi faire, mais aussi parce qu'il est impossible d'exécuter un ordre sans l'interpréter.

Face à ces difficultés le management joue un rôle de canalisateur de l'encadrement, en lui fournissant des standards de travail, une sorte de programme général à suivre, qu'on retrouve dans la plupart des manuels en la matière. Ce programme de travail, en devenant une spécialité des cadres, leur confère une nouvelle légitimité vis-à-vis des encadrés : ils deviennent des spécialistes de l'activité d'encadrement.

Le management est en effet constitué d'une suite de mots, qui sont autant de mots d'ordre qui s'adressent au manager : faites ceci, ne faites pas cela, qui lui proposent un chemin à suivre. Traditionnellement on distingue ainsi par exemple dans le management quatre fonctions, exercées dans l'ordre : planification, organisation, activation (ou, plus moderne, "animation") et enfin contrôle <sup>18</sup>.

Petite liste apparemment anodine, qui organise en fait le rapport imaginaire du manager à son travail, censé aller du plus abstrait (planifier, concevoir des plans et des projets pour ses subordonnés) au plus concret (contrôle du résultat du travail fait par ses

---

<sup>18</sup>) La réalité et la consistance de ces fonctions semblent si généralement admises qu'on les trouve mentionnées par des auteurs si divers que R-A. Thiétart : *Le management*, PUF, Que sais-je ? 4ème édition 1989 (vendu à des dizaines de milliers d'exemplaires) et P. Hermel : *Le management participatif*, Ed. d'Organisation, 1988. Par contre, H. Mintzberg, l'un des "papes" américains du management, affirme que ces fonctions ne correspondent guère à la pratique réelle quotidienne des "managers", jetant ainsi un pavé dans la mare des théories du management qui semble y avoir ouvert une véritable crise. Voir : *Le management : voyage au centre des organisations*, Ed. D'Organisation, 1990.

subordonnés), sous-entendant que ceux dont le travail est ainsi planifié sont en principe passifs. Alors que de fait, un cadre passe son temps à recadrer, ce qui est déjà fait par d'autres, car même les non-spécialistes font des plans, organisent leur travail et ont des projets, que le cadre doit tenter de faire rentrer dans son cadre à lui. Cette liste présente donc le rapport entre le manager et ses collaborateurs comme un rapport entre le haut et le bas, la théorie et la pratique, certains diraient la tête et les jambes, comme un rapport de transmission qui ressemble par certains côtés à la manière dont maintes théories pédagogiques imaginent et organisent le rapport enseignants/élèves <sup>19</sup>.

La différence entre les verbes "activer" ou "animer" est ici d'ailleurs significative, le premier est un indice d'une conception mécaniste à la Taylor (on active le feu, des machines, des boeufs), le second un indice des apports de l'École des relations humaines (qui signifie néanmoins littéralement qu'on apporte une âme là où il n'y en avait pas).

Or, dire que le cadre "planifie" et "organise", c'est aussi dire que lui seul le fait, à l'exclusion des autres. C'est ainsi qu'une certaine forme d'organisation et de planification du travail, celle faite par les cadres, peut passer pour "la" planification et la seule organisation rationnelle, à l'encontre d'autres existantes ou possibles, car seule investie de la légitimité de séminaires de formation, de manuels, et de l'appui de la direction générale.

C'est par le biais d'une telle méthodologie que l'activité d'encadrement devient une activité professionnalisée, reconnue comme métier et comme spécialité. Le manager est celui qui a appris comment encadrer, avec quelles astuces, selon quelles règles, en référence à quelles connaissances concernant l'âme humaine, la personnalité de ceux qu'on encadre, l'importance des sentiments, mais aussi en référence à quelles contraintes financières et de gestion, quelle méthode d'organisation du travail.

Le professionnel, c'est celui qui dispose d'un système savant, spécialisé, d'interprétation concernant les raisons, la justification et la portée de ses actes, lui permettant de croire avec certitude qu'il fait "ça, et pas autre chose". Pas autre chose : il ne mêle pas ses préférences personnelles à un entretien d'embauche, il ne juge que des compétences objectivement mesurables par des tests et des techniques de sélection des candidats. Une telle méthodologie permet d'affirmer aussi qu'il le fait pour des raisons

---

<sup>19</sup>) On peut d'ailleurs proposer comme hypothèse de recherche la comparaison suivante : le management serait à l'activité d'encadrement ce qu'est la pédagogie à l'activité d'enseignement.

"fondées en justice et en vérité", au nom des "Contraintes mondiales de la crise économique" par exemple, qui font croire qu'il n'est "pas possible de faire autrement". Car l'un des traits marquants des formations actuelles au management dans les entreprises publiques, est cet apprentissage des nécessités voire des fatalités économiques, qui figurent comme la cause des causes de la politique de modernisation des entreprises.

C'est au nom d'un tel référent puissant que le management propose aux encadrants un idéal de maîtrise de leur travail, de leur rapport à ceux qu'ils encadrent, et qu'il peut déboucher sur l'inflation d'un nouveau jargon voire d'une nouvelle langue de bois managériale qui empêche aussi aux managers de comprendre ce qu'ils font d'autre que ce qu'ils croient et qu'ils font croire à leur tour.

Les raisons du succès relatif du management sont probablement là : il propose une boussole, des recettes et des "trucs" pour un encadrement qui, contrairement à celui d'avant-guerre, n'est pas si sûr de sa position, se vit comme pris entre l'enclume (les ouvriers) et le marteau (le patronat), est sous constante pression aussi bien en haut qu'en bas. Pression à l'égard de laquelle le management propose une maîtrise illusoire, mais qu'en même temps il accentue, en accroissant l'intensité et la rentabilité du travail de l'encadrement, et souvent, leur *stress* (notion discutable, qui relève de la même problématique que le management). Car le programme de travail du management est passablement harassant, ce qu'évoquent parfois certaines revues dites féminines dans des articles du style "les femmes de cadres se rebiffent", relatant les protestations des épouses à propos de la fatigue et des absences de leurs maris (pour un séminaire en weekend par exemple). Le management fait en quelque sorte concurrence déloyale aux épouses de cadres.

Dans ce sens-là, le management est aussi une tentative pour standardiser, voire industrialiser le travail des cadres, et on pourrait avancer comme hypothèse que le management est à l'activité d'encadrement ce que le taylorisme était au travail ouvrier : un moyen pour enlever aux cadres certains pouvoirs personnels sur leur travail, un moyen pour leur imposer des manières d'encadrer inventées ailleurs. Mais tout comme "l'organisation scientifique du travail" de Taylor a incité les ouvriers et organisations syndicales à inventer des stratégies de résistance et de contournement, sur le nouveau terrain du management certains cadres construisent aussi leurs stratégies particulières à eux.

Pourtant, le management n'a pas connu, et ne connaît encore aujourd'hui pas, le succès qu'il a aux Etats-Unis, au Japon ou dans les pays social-démocrates. En France,

le management rencontre de nombreuses résistances, de différents bords. D'un côté, Taylor, Fayol, la gestion et le commandement traditionnels. De l'autre côté, certains courants dans les sciences sociales et dans la psychanalyse, des pans de la pensée politique, et les orientations les plus alternatives dans les organisations syndicales.

#### **4. Le management comme enjeu.**

Le management provoque des résistances et connaît des détracteurs, et est lui-même traversé par des courants contradictoires. On peut le montrer à partir de l'analyse des différentes manières dont les consultants, manuels et managers eux-mêmes se représentent les rapports encadrants/encadrés, et la question du pouvoir.

##### **Premier courant : l'euphémisation des rapports de pouvoir.**

L'encadrant devient dans le management un *manager* appelé aussi *leader*, décrit généralement comme la "locomotive", le "moteur" de son équipe : celui qui en tire les ficelles, celui qui tire tout le reste.

Cette conception imaginaire de sa position réelle débouche dans les versions les plus idéalistes sur la figure du démiurge, bien au-dessus de ses "collaborateurs" qui deviennent implicitement des "wagons qu'on tire" des "suiveurs", des "managés" : des gens qui n'ont pas de moteur propre, de simples "ressources humaines". Le rapport entre managers/managés est massivement présenté à partir d'un idéal de maîtrise des premiers sur les seconds <sup>20</sup>, qui se soutient notamment du fait que les premiers disposent de savoirs (appris dans des livres et des formations) dont les seconds sont exclus. Cela permet aux premiers de croire savoir comment fonctionnent les seconds, et de croire que ceux-ci sont ignorants des mécanismes de leur propre fonctionnement et de celui des premiers.

Mais la description de ce rapport est aussi basée sur un discours souvent euphémisant duquel toute référence tant soit peu élaborée aux rapports de pouvoir réels,

---

<sup>20</sup>) Cet idéal de maîtrise, s'il n'était si mortifère, pourrait prendre parfois des allures presque comiques, telle cette affiche pour une formation au management qui titrait "vous avez 6 mois pour maîtriser les relations humaines", et commençait ainsi : "les postes importants appartiennent dans les entreprises à ceux qui maîtrisent les relations humaines au travail". L'idée seule qu'un poste "appartienne" à l'encadrant est profondément mystificatrice, avec tous les effets qui s'en suivent en cas de licenciement. Tous ces aspects sont assez bien pointés dans l'ouvrage déjà cité de N. Aubert et V. De Gaulejac, qui a néanmoins le grand défaut de présenter le management d'une manière trop unilatérale, car il n'en analyse pas les courants et contradictions internes. Il représente lui aussi avant tout une "dénonciation", et non une analyse permettant de construire des stratégies alternatives. Voir sur les "leurres" du management aussi l'article d'A. Eraly : "L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "réflexivité professionnelle", in : Bouilloud et Lecuyer, op. cit., dont nous partageons maintes thèses.

aux conflits, aux "peaux de banane" et hostilités dont n'importe quelle entreprise est quotidiennement le théâtre, est bannie. Le management propose un langage policé ou politiquement correct, d'où de gros mots comme "contradictions", "rapports de force", "conflits", "pouvoir de l'argent" sont bannis.

L'entreprise, qu'on écrit souvent avec un E majuscule, y est présentée comme une entité homogène, grande boîte qui contient tout le personnel, et finalement Grande Personne, Sujet comparable à Dieu, au nom duquel le manager doit manager. Le management propose ainsi une identification entre l'Entreprise, les dirigeants de l'entreprise et les grands ou petits managers, invités à se vivre eux-mêmes comme les "entrepreneurs-entreprenants" .

Mais s'il est dominé par un courant idéaliste, qui fait des managers des hommes extraordinaires, des tendances moins illusionnistes le traversent aussi, qui développent une autre conception des rapports dirigeants-dirigés et sont plus soucieux de rigueur scientifique et plus ouverts à une approche critique de l'entreprise.

### **Deuxième courant : la reconnaissance des rapports de pouvoir.**

Dans certaines de ses critiques du taylorisme, et de la conception exclusivement économiste et techniciste de l'entreprise que ce dernier aurait, apparaît une autre conception du personnel dit d'exécution, dont il montre qu'il n'est pas si exécutant qu'on a voulu le croire et qu'il peut être à son tour moteur. Un certain nombre de mots d'ordre, comme le "zéro mépris", le "droit à l'erreur", "l'inventivité", la mise en place de rituels d'entretien ou de dialogue entre encadrants et encadrés, peuvent, dans des entreprises où dominait le commandement du style militaire, avoir des effets libérateurs : le management peut amener une bouffée d'air.

Les apports des sciences sociales et humaines, et notamment de la sociologie des organisations, mais aussi de certaines disciplines de gestion, peuvent apporter une vision moins illusionnante et trompeuse de l'entreprise, de ses rapports de pouvoir, des rapports entre dirigeants et dirigés. Certains managers voient bien que leur pouvoir consiste plus à être capable d'infléchir des rapports de force et des possibilités déjà existants, que de modifier véritablement les manières de travailler et les orientations dans une entreprise.

Car le fait même que le management veuille se légitimer en référence au champ scientifique lui impose des contraintes et des concessions qui n'existent pas du tout pour les formes de direction et d'encadrement qui n'ont que faire d'une telle référence. Cela

implique aussi que les savoirs que les cadres et agents de maîtrise s'approprient dans les formations à cette méthodologie peuvent parfois leur servir pour comprendre autre chose, ou comprendre les choses autrement, que les courants dominants du management le souhaitent.

L'une des clés pour comprendre les contradictions internes au management se trouverait donc dans la différence entre les **courants qui prônent la "maîtrise" des encadrants sur les encadrés**, au moyen de toutes sortes "d'outils", peu intéressés par une approche scientifique rigoureuse du travail quotidien réel de l'encadrement, **et ceux qui reconnaissent le fait que les soi-disant exécutants ont leurs propres projets et conceptions** de l'entreprise et admettent la nécessité qui en découle, d'analyser d'une manière critique les systèmes d'alliance et de compromis entre encadrants/encadrés, et tiennent moins à l'illusion de la maîtrise.

C'est à partir d'une analyse de ces contradictions internes du management qu'il faudrait tenter de le comprendre, contradictions dont témoigne par exemple l'adjectif "participatif" qui lui est souvent accolé : appel à l'adhésion et l'initiative oui, mais dans le cadre d'un jeu dont les règles sont déjà fixées (il faut toujours garder en tête que la participation fut un mot d'ordre gaulliste). Les exécutants sont invités à venir sur un terrain qui n'est pas le leur, mais il arrive que des encadrants acceptent de venir sur le terrain des dits exécutants pour prendre en compte leurs objectifs et contraintes propres.

Ces clivages dans les orientations du management donnent aussi des éléments d'explication pour les attitudes syndicales contradictoires que l'on rencontre à son égard <sup>21</sup>. Le management en effet contribue à modifier, avec d'autres démarches comme le travail en groupe ou les actions qualité, le domaine considéré traditionnellement comme celui du "social d'entreprise".

### **Une redéfinition du "social d'entreprise".**

En prenant appui sur certaines catégories de salariés, et en particulier sur les salariés les plus jeunes, même parmi les catégories ouvrières, les dirigeants de bon nombre d'entreprises tentent de créer des espaces de participation, qui peu ou prou mordent sur les plate-bandes syndicales <sup>22</sup>. De plus, en faisant intervenir des consultants et des chercheurs, dont des sociologues, pour mener toutes sortes d'enquêtes sur le

---

<sup>21</sup>) En particulier J-P. Durand : "Crise et management participatif", conférence inédite, université d'Evry, 1992, et les prises de position de syndicalistes lors du symposium "Nouvelles organisations du travail et syndicalisme", université d'Evry, février 1994.

<sup>22</sup>) Voir sur ce point D. Linhart : *Le torticolis de l'autruche*, Ed. du Seuil, 1990.

climat social, on développe des dispositifs visant à faire remonter des demandes et des propositions de la base vers le sommet, qui concurrencent de fait l'activité traditionnelle des organisations syndicales. Une redéfinition du "social d'entreprise" est en train de se produire ainsi, qui prend de court les syndicats, car elle change complètement le terrain habituel des revendications.

Du coup, les organisations syndicales sont prises entre deux stratégies symétriquement opposées : celle du refus, et celle de la participation <sup>23</sup>. La première comporte comme risque la marginalisation : mais certaines élections récentes aux comités d'entreprises où était aussi présente la seconde stratégie, montrent qu'elle peut aussi, du moins en termes de voix, continuer ici et là à être payante. La seconde se confronte constamment au fait d'être exclue d'informations décisives concernant l'avenir des entreprises, d'avoir à se battre pour obtenir des bilans de gestion fiables, d'être utilisée pour faire passer des réformes sur lesquelles elle pèse souvent assez peu, etc. Elle aboutit surtout à des situations, préjudiciables aussi bien aux organisations syndicales qu'aux directions d'entreprise, d'une confusion des rôles et d'une perte d'identité des premières, quand discours syndical et discours patronal deviennent presque inchangéables. Une constante de ces deux stratégies est pourtant de ne presque jamais analyser le management pour lui-même, pour en comprendre les enjeux spécifiques, ce qui aboutit soit au fait de le rejeter en bloc, soit de l'accepter sans distance critique. A partir d'une telle analyse, une autre stratégie serait peut-être possible.

On le voit : le management devient lui-même un enjeu d'autres pratiques dans l'entreprise.

### **5. Management impossible, impossible management.**

Le management tisse donc un réseau aux multiples ramifications dans les entreprises, mais il est lui-même pris dans des luttes d'orientation et des contradictions qui lui préexistaient et qui le dépassent. Il cristallise, sur un nouveau terrain, de très anciennes questions, qui perturbent ses belles méthodologies.

Ici et là, on le dit même déjà en crise. Au sein même du management, certains spécialistes (comme Mintzberg) élèvent la voix pour dire qu'aucun dirigeant ou cadre

---

<sup>23</sup>) Nous avons développé ce point plus longuement dans notre contribution au symposium "Nouvelles organisations du travail et syndicalisme", sous le titre "Le défi des sciences sociales", à paraître aux Editions Syros en septembre 1995.

n'a jamais travaillé tel que les manuels de management disent qu'ils le font ou doivent le faire. Chaque nouvelle méthode de management, dans sa conquête du marché, commence par critiquer l'obsolence des autres.

Des cadres sortis de formation se rendent compte qu'à la fois cela sert, donne de nouveaux repères et des idées, mais qu'en même temps les méthodes ne suffisent pas : ils veulent en savoir plus, mais le management connaît, en matière de savoir, des limites assez étroites. Dans certaines entreprises où des projets de management ont été élaborés, des décisions de licenciement (de cadres et d'autres personnels) mettent d'un coup à plat ce qui avait été construit pendant des années.

Il nous semble que ces phénomènes sont le symptôme de quelque chose de plus profond, de plus originel, quelque chose qui, dès ses débuts, rend le projet du management par définition impossible. Ce projet c'est rien de moins que de concevoir un dispositif de contrôle et de maîtrise des rapports dirigeants/encadrement/dirigés, des rapports de pouvoir et des rapports de force qui structurent les entreprises. Mais idéal également de la maîtrise de la subjectivité et des désirs qui eux-aussi contribuent à structurer les entreprises, et suscitent par exemple la croyance chez les exécutants en la toute-puissance de leurs dirigeants, ou leur font perdre au contraire toute confiance.

Un rapport de force ne se maîtrise pas, et la force des désirs non plus : personne n'en est le maître. Le pouvoir n'est pas une chose que l'on détient, qu'on peut accaparer : c'est l'effet d'un rapport de forces qu'un dirigeant ne contrôle pas, même si sa position de pouvoir peut durer très longtemps. Les dirigeants et les cadres ne sont pas la source de leur pouvoir, ils n'en sont que les représentants momentanés et instables.

Le pouvoir n'est nulle part : ni sur la scène, ni dans les coulisses. Le management qui croit pouvoir le saisir, n'en est en réalité que l'un des supports, l'un des enjeux voire l'un des jouets.

C'est pourquoi le projet du management, et ses prétentions, sont impossibles. Mais quand on sait cela, il devient possible de jouer avec. Le management c'est cela : un nouvel espace, un nouveau jeu qui laisse du jeu dans les entreprises.

## Bibliographie

- N. Aubert et V. De Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Ed. du Seuil, 1991
- E. Balibar, *Race, Nation, Classe, les identités ambiguës*, La Découverte, 1988
- L. Boltanski, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. de Minuit, 1982.
- J-P Bouilloud et B-P Lecuyer (dir), *L'invention de la gestion, histoire et pratiques*, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, 1994.
- P. Bourdieu, *La Noblesse d'Etat*, Ed. de Minuit, 1989
- J-P. Durand, "Crise et management participatif", conférence inédite, université d'Evry, 1992
- M. Foucault, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Editions Gallimard, 1975.
- P. Hermel, *Le management participatif*, Ed. d'Organisation, 1988.
- D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche*, Ed. du Seuil, 1990.
- P. Lorino in, *L'économiste et le manager*, La Découverte, 1989.
- J-L. Loubet, "Un exemple de sortie de crise, Citroën, 1935-1938", conférence inédite, Université d'Evry, mai 1994.
- G. Miller, *Les pousse-à jouir du maréchal Pétain*, Ed. du Seuil, 1977.
- H. Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Ed. D'Organisation, 1990.
- F. Mispelblom, "Le défi des sciences sociales" in : J-P. Durand (dir.) : *Le syndicalisme au futur*, Syros, 1996
- F. Mispelblom, *Unité et divisions du travail social* thèse de doctorat, 1988, (disponible chez l'auteur).
- R. Paxton, *La France sous Vichy*, Ed. du Seuil, 1980,
- P. Robert, *Le Dictionnaire des anglicismes*, dans *Les Usuels du Robert*, 1980
- B. Spinoza, *Traité des autorités théologique et politique*, Gallimard, 1954
- R-A. Thiétart , *Le management*, PUF, Que sais-je ? 4ème édition 1989
- J. Verdès-Leroux, *Le Travail social*, Ed. de Minuit, 1978
- M. Villette : *L'homme qui croyait au management*, Le Seuil, 1988
- H. Weber, *Le parti des patrons*, le CNPF (1946-1986), Ed. du Seuil, 1986

## Table des matières

1. Généralités	p. 3
2. Idée de départ : le management, une technologie politique	p. 4
2.1. Côté jardin, la participation	p. 4
2.2. Côté cour : les technologies du pouvoir	p. 8
2.3. Un dispositif inséparable de sa conjoncture	p. 11
Histoire d'un anglicisme	p. 11
L'introduction du management en France	p. 14
3. L'encadrement comme enjeu du management	p. 18
3.1. Qu'est-ce qu'un cadre ?	p. 19
3.2. Le management, tentative de professionnalisation de l'encadrement	p.21
4. Le management comme enjeu	p. 24
Premier courant : l'euphémisation des rapports de pouvoir	p. 24
Deuxième courant : la reconnaissance des rapports de pouvoir	p. 25
Une redéfinition du "social d'entreprise"	p. 26
5. Management impossible, impossible management	p. 27
Bibliographie	p. 29

