

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°42 - décembre 2024

Le maniement des hommes

Essai sur la rationalité managériale

Synthèse du livre
de Thibault Le Texier

leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Thibault Le Texier – *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale* – Éditions La Découverte – 2016

Chercheur associé au CESSP (Centre européen de sociologie et de science politique de la Sorbonne) et membre du CSE (Centre de sociologie européenne), Thibault Le Texier a conduit des travaux relatifs notamment au pouvoir des entreprises et à l'histoire du management.

La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

Le maniement des hommes

Essai sur la rationalité managériale

Avant-propos

Alors que la RSE s'intéresse à la place occupée par les salariés au sein de l'entreprise, au prisme – notamment – de leur bien-être et de leur épanouissement au travail, *Le maniement des hommes* retrace l'histoire du management scientifique. Ce dernier, qui représente l'un des courants intellectuels les plus influents du XX^e siècle, implique un rapport bien particulier des employeurs aux salariés, fondé sur la recherche constante de l'efficacité. Le management scientifique, et par extension la gestion, contribuent également au contrôle (même diffus) des salariés, contrôle qui dans une certaine mesure relève de l'auto-contrôle.

Introduction

Là où des structures telles que l'Église, la famille ou l'État ont longtemps organisé notre quotidien, et continuent – dans une certaine mesure – de le faire, l'entreprise privée s'impose comme un acteur de plus en plus incontournable. Nous lui devons, en effet, beaucoup, à commencer par nos revenus, et, *in fine*, notre survie. L'entreprise privée est devenue si cardinale que même les anciennes structures en ont épousé, à certains égards, le fonctionnement : l'école gère ce qui pourrait s'apparenter à une clientèle, l'État promeut des marques (French Tech), *etc.*

Avec l'entreprise privée, c'est le management scientifique qui vient de façon croissante imprégner notre quotidien. Théorisé dans les années 1900 par des ingénieurs américains, au premier rang desquels Frederick Taylor, le management scientifique fait de la gestion le sens commun des sociétés modernes : mesure de paramètres, évaluation des agents, *etc.*

Paradoxalement, aucun des grands intellectuels du XX^e siècle n'a étudié sérieusement la gestion, et ce en dépit de sa centralité grandissante. Les théoriciens de l'École de Francfort l'ont certes analysée, mais, en la concevant comme un assortiment de dispositifs techniques ayant pour objectif de réifier les individus, ils ont fait erreur. De même, ceux qui ont envisagé le management comme un simple levier d'asservissement au service du patronat se sont fourvoyés.

Pour proposer une histoire du management scientifique, Thibault Le Texier s'intéresse aux différentes significations du terme « management » à partir du XVIII^e siècle. C'est en effet à ce moment-ci que le terme apparaît couramment dans la langue anglaise.

Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, quatre littératures mobilisent particulièrement le terme : la littérature relative à l'agriculture (gestion de la nourriture des animaux) ; celle relative au soin médical de la mère et du nourrisson ; à l'administration du foyer (circulation de l'air, de la chaleur) ; et, enfin, à la direction d'une école. Parmi ces quatre domaines, ce sont surtout l'administration domestique et le soin de l'enfant qui constituent le théâtre de la systématisation de la gestion : le manager est avant tout une ménagère, tandis que le managé, indépendamment de son âge, est bien souvent assimilé à un enfant.

Cependant, à partir des années 1830, des mécaniciens ferroviaires anglais et américains déplacent le terme de « management » de la sphère domestique vers celle de l'entreprenariat. S'ils l'appliquent d'abord aux machines, le « management » va pourtant bien concerner, à partir de la fin du XIX^e siècle, les ouvriers industriels. Il convient, en effet, de les contrôler (avant de les soigner) et d'optimiser leur action.

Il serait néanmoins erroné d'affirmer que les théoriciens du management scientifique se sont directement inspirés de l'exemple des agriculteurs et des mères. Si tous partagent la volonté d'organiser rationnellement les êtres et les choses, dans un objectif d'efficience, les théoriciens du management scientifique sont en revanche opposés à la logique patriarcale qui caractérise la gestion domestique. En effet, il n'y a pas de place dans l'entreprise, selon eux, à une valorisation des individualités. Les travailleurs sont dépersonnalisés : ce n'est pas la proximité affective qui compte, mais le mérite ; pas la loyauté, mais l'efficacité.

Par la suite, le management scientifique essaime en différents courants théoriques, le coaching par exemple.

1.

Du management domestique au management moderne

Le passage du management domestique au management moderne implique quatre transitions majeures.

Tout d'abord, le principe d'efficacité succède à celui d'industrie.

Les premiers manuels de management convoquent les deux notions¹. La notion de gain pécuniaire – sans être absente – n'apparaît quant à elle pas prioritaire.

Le principe d'industrie n'est étranger ni au domaine de la ferme, ni du foyer, ni de l'école. Dans le premier cas, il convient de tirer le plus grand profit d'une étendue de terre au moindre coût. Dans le second, l'autosuffisance et la qualité de vie sont recherchées, justifiant la condamnation de l'oisiveté féminine. Dans le troisième, l'investissement dans une tâche répond à un impératif moral. En somme, à partir de ces cas, on remarque que l'industrie peut renvoyer à une vertu personnelle d'autodiscipline, dont la finalité n'est pas tant l'efficacité ou la rentabilité que la satisfaction du sens du devoir.

Le principe d'efficacité remplace peu à peu celui d'industrie dans les manuels de management publiés dans le dernier tiers du XIX^e siècle. En 1869, le *Cassell's Household Guide* s'interroge ainsi sur la meilleure manière d'obtenir « par le *minimum* de dépense, le maximum de confort et de standing ». Pour le foyer comme pour l'école, des conséquences concrètes se font sentir : dans un cas, l'argent doit être efficacement utilisé et le mobilier s'avérer frugal ; dans l'autre, le temps, l'énergie et l'argent investis

¹. Les manuels évoquant les maisons pour pauvres étudiées par Jérémy Bentham convoquent les notions d'efficacité et d'industrie tout à la fois.

dans chaque classe doivent porter leurs fruits.

Là où l'industrie vise l'épanouissement personnel, l'efficacité caractéristique du management moderne suppose la mise au pas au service d'un collectif rationnellement organisé. L'individu n'a pas de valeur en soi, mais seulement en référence à une finalité externe.

Ensuite, le principe d'arrangement cède la place à celui d'organisation.

La première rationalité managériale suppose une bonne répartition : des équipements (Arthur Young, *Rural Economy*, 1770) et surtout du temps, grâce à la fixation de routines et de régularités. Adopter un emploi du temps à l'école va dans ce sens, de même que rationaliser l'utilisation de l'espace dans le foyer.

Le management moderne préfère la notion d'organisation, appliquée à l'espace productif. Jean-Baptiste Say, en 1828, identifie ainsi un lien entre la « distribution intérieure » et les frais de production (*Cours complet d'économie politique pratique*). L'ingénieur français Henri Fayol, pour sa part, plébiscite l'outil que constitue l'organigramme dès lors qu'il s'agit de contrôler le corps social – par exemple par l'attribution de rôles (*Administration industrielle et générale*, 1916).

Par ailleurs, à partir de Frederick Taylor, l'arrangement que l'on se vantait jusqu'alors de présenter comme pérenne ne résiste plus à l'injonction à la transformation. En particulier à compter des années 1950, la mutabilité permanente des organisations est constamment vantée. Les consultants font encore du changement, aujourd'hui, un leitmotiv de leur discours.

De plus, la notion de calcul s'efface au profit de celle de rationalisation.

La littérature du XIX^e siècle se singularise par son intérêt pour l'art de « faire des courses » (*marketing*), lequel suppose de connaître les prix de gros ou encore les quantités à acheter. *In fine*, le calcul occupe une place centrale : dans le foyer qui

doit se nourrir, dans la température du bain des enfants, etc. C'est néanmoins la notion de rationalisation qui va s'imposer, sous trois formes. D'une part, il s'agit de mesurer, collecter et enregistrer l'information : les compagnies de chemin de fer mobilisent la statistique pour mesurer la vitesse des trains, vérifier le poids des chargements ou encore établir une comptabilité. D'autre part, dans le sillage du « management des tâches » (*task management*) promu par Taylor, il convient de standardiser et de planifier, en définissant des « tâches » accompagnées d'instructions écrites détaillées et d'un temps imparti précis. Enfin, la rationalisation suppose de former les travailleurs, au travers d'institutions spécialisées, ce qui exclut de fait la formation « sur le tas » telle qu'elle était pratiquée – en matière d'ingénierie et de comptabilité – jusqu'à la fin du XIX^e siècle.

Pour finir, le contrôle succède au soin.

Avant Taylor, le verbe « *to manage* » renvoie avant tout à l'idée de soin et de prévention. La plupart des manuels d'administration agricole contiennent un chapitre sur la médication des pathologies animales. Hormis dans les textes relatifs à la gestion scolaire, le principe de contrôle est absent.

Le management moderne, lui, va davantage retenir la notion de contrôle. Il ne s'agit cependant pas de confondre tout à fait cette dernière avec celle de discipline, qui caractérise plutôt les premières usines et les manufactures. Les industries qui naissent au Royaume-Uni se trouvent en effet parfois adossées à des prisons ou à des maisons de travail. Inversement, le management moderne se traduit par un conditionnement perpétuel sans rapport de domination revendiqué : il recommande plus qu'il n'interdit. Les ordres sont supplantés par les standards ; les travailleurs doivent obéir à des normes objectivées plutôt qu'à la volonté de leurs supérieurs. L'enjeu, pour le management, est de susciter l'adhésion et d'améliorer l'efficacité, quitte à ce que des comportements qui auraient ailleurs pu être dénoncés

(comme le fait de discuter à son poste) soient tolérés s'ils contribuent à accroître l'efficacité globale. Cela ne signifie cependant pas que toute discipline soit exclue, y compris dans le management moderne.

En tout état de cas, le « boss » ou le « maître » des industries naissantes tend, avec le management moderne, à devenir le « leader », qui doit motiver et accompagner, inciter à l'auto-contrôle, plutôt que contraindre.

2.

Les singularités du management moderne

Le succès du management scientifique à travers le temps repose sur deux facteurs : il présente, d'une part, l'allure du bon sens ; il épouse, d'autre part, la croyance – très présente dans l'Amérique de la fin du XIX^e siècle – selon laquelle un gouvernement juste doit obéir à des lois, plutôt qu'aux caprices du souverain.

En réalité, le management scientifique ne se fonde pas sur des lois objectivement démontrables, pas plus que sur un dogme intangible : il est établi sur des principes généraux. Il n'est en ce sens pas une science, mais une rationalité, c'est-à-dire qu'il constitue un schème mental unifiant en un tout cohérent un ensemble de représentations et de principes de jugement et d'action. C'est là son premier trait singulier.

Dès lors que l'on pose le management moderne comme une rationalité, il convient de le distinguer de la rationalité marchande. En effet, cette dernière – au cœur de la science économique au travers de la notion de « marché » – ignore quasiment les fonctions de direction².

C'est au tout début du XX^e siècle que l'entrepreneur est peu à peu institutionnalisé comme un acteur singulier. Ce changement de focale est d'ailleurs l'œuvre d'un sociologue avant d'être celle d'un économiste, Max Weber posant l'entreprise, et non plus le marché, comme l'institution-clé du capitalisme. C'est ici le deuxième trait spécifique du management.

2. Pour Adam Smith la division du travail au sein des ateliers procède de la multiplication des échanges et doit permettre de diffuser, sur des marchés, des produits, sans considération particulière pour la direction des ateliers. Pour Jean-Baptiste Say, l'entrepreneur ne dispose pas de fonctions managériales, bien qu'il dispose d'une influence sociale : son rôle est avant tout de prendre un risque dans l'espoir de réaliser un profit.

Le management moderne est également confronté à une autre rationalité, d'ordre instrumental, qui met en rapport les moyens et les fins.

Historiquement, du moins au XIX^e siècle, les ingénieurs et les savants (Andrew Ure, James Montgomery, *etc.*) ont davantage prêté attention aux machines – comme moyens – qu'aux individus.

Pour autant, à partir de la fin du XVIII^e siècle, commence à poindre en Angleterre – notamment chez Thomas Carlyle – une prise de conscience que la manufacture a un effet sur le corps, la moralité et les habitudes des ouvriers. Par conséquent, on se convainc de la nécessité de discipliner les ouvriers, afin de mieux permettre à ceux-ci d'utiliser les machines. Il ne s'agit néanmoins pas encore de réfléchir à la meilleure manière de mener les hommes, de façon déconnectée de la machine.

L'incitation à s'intéresser en propre à la productivité des employés va découler de la conjonction de quatre facteurs, principalement : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ; les demandes de plus en plus insistantes pour augmenter les salaires ; le taux croissant de syndicalisation ; la déflation concomitante à la crise économique de 1873, couplée à la mécanisation croissante des tâches et à la hausse de la concurrence. Face à ces multiples défis, l'innovation technique ne suffit plus : il faut agir directement sur le facteur humain, ne plus juste mettre en œuvre des arrangements matériels, mais aussi sociaux et normatifs. Le corps devient une machine à part entière, productrice d'une énergie qu'il est nécessaire de récupérer.

3.

Le pouvoir managérial et ses institutions

Le management moderne a exercé une influence sur trois institutions centrales : le patriarcat, l'État et l'individu.

Le patriarcat est bien souvent, jusqu'à la fin du XIX^e siècle, au cœur de la gouvernance des établissements industriels européens et américains. Le fonctionnement du foyer se présente comme une source d'inspiration, en tant que symbole d'unité et de pérennité. Pourtant, le patriarcat n'est pas sans danger : en valorisant les subjectivités, par exemple la personne de tel ou tel chef d'entreprise charismatique, il expose l'ensemble de l'édifice à la ruine à la disparition de cette personne.

La gestion moderne va rejeter le principe patriarcal en favorisant la dépersonnalisation des rapports de subordination et en objectivant les décisions prises. Henry Ford écrit ainsi, dans *My Life and Work* : « le paternalisme n'a rien à faire dans l'industrie ». Avec le patriarcat, c'est aussi la philanthropie qui se trouve mise en cause, elle qui ne met pas nécessairement le soin au plein service de la productivité. À l'inverse, les premiers théoriciens du management moderne envisagent le soin de façon avant tout instrumentale. À partir de 1914, ainsi, les salariés de Ford doivent se plier à un contrôle de leur santé, de leur alimentation ou encore de leurs loisirs s'ils entendent participer aux bénéfices de l'entreprise.

Bien entendu, la valorisation du soin dans le management moderne ne va pas de pair avec une extinction des maux au travail. En effet, le développement du management génère tôt une augmentation de la fatigue ressentie compte tenu des cadences accrues.

Le management moderne s'étend, ensuite, au principe même de gouvernement.

Les États-Unis, au travers du New Deal, aussi bien que les pays européens, avec leur économie de guerre fortement taylorisée à partir de 1914, font l'expérience de la rationalisation. Albert Thomas, chargé de la production du matériel de guerre en France pendant la Première Guerre mondiale, déclare ainsi : « La France entière est une immense usine dont j'ai l'honneur d'être à la tête ».

Aujourd'hui, c'est le *new public management* qui illustre le mieux la transposition des principes managériaux aux pratiques de gouvernement. Le *new public management* postule, à partir des années 1980, que les maux de la bureaucratie peuvent être allégés grâce aux sciences de gestion, au travers de contrôles accrus, de la mise en concurrence ou encore des partenariats public-privé. En filigrane transparaît l'idée qu'administrer revient à produire : la justice, par exemple, doit être rendue le plus efficacement possible, dans des délais raccourcis, évalués par des indicateurs de performance.

Enfin, le management moderne pénètre dans la vie même de l'individu.

À la fin du XIX^e siècle encore, le bon manager était avant tout le bon manager de lui-même : la santé des enfants dépendrait, dans le foyer, de la capacité de la mère elle-même à bien se manager, à l'instar de la progression des écoliers par rapport à la maîtrise de lui-même du professeur. À l'heure actuelle, une injonction à se considérer comme une entreprise individuelle et comme le PDG de sa propre existence se fait entendre. Elle implique de rationaliser son action (par le suivi, par exemple, d'un agenda), de l'organiser, de la contrôler (au moyen, par exemple, d'un plan d'action) et d'en vérifier l'efficacité. Néanmoins, cette injonction est porteuse de risques, car elle astreint à un auto-contrôle continu. Le chef ne se tient plus à côté de nous, mais en nous, et, plutôt que de gagner en liberté, nous sommes sans doute davantage liés.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

leDoTank

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI^e siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail
- n°23 : L'impossible automation
- n°24 : L'État consacré par le risque
- n°25 : La 6^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie
- n°26 : Le principe de solidarité
- n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple
- n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales
- n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection
- n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole
- n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme
- n°32 : Une histoire des règles en Occident
- n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande
- n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité
- n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail
- n°36 : Penser les risques du progrès. Sociétés du risque et modernité réflexive
- n°37 : Le nouvel esprit du capitalisme
- n°38 : Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme
- n°39 : De l'inégalité parmi les sociétés. Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire
- n°40 : Peut-on faire de la nature un sujet de droit ?
- n°41 : La mort des sorcières et la mort de la nature
- n°42 : Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale