



## Management

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Management. A. Bevort; A. Jobert; M. Lallement; A. Mias. Dictionnaire du travail, Le Seuil, pp.439-444, 2012. <hal-01258689>

**HAL Id: hal-01258689**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01258689>**

Submitted on 19 Jan 2016

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

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

# Management

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés

pascal.ughetto@u-pem.fr

In : A. Bevort, A. Jobert, M. Lallement et A. Mias (sous la dir.),  
*Dictionnaire du travail*, Paris, Le Seuil, 2012, p. 439-444.

Dans nos sociétés, le management exerce un fort pouvoir de séduction... et de répulsion. Le traitement médiatique et le débat public nous confinent beaucoup dans ces extrêmes, soit qu'on nous vante un véritable idéal de comportement, soit, au contraire, qu'on dénonce l'emprise quasi-totalitaire et les dégâts d'un pouvoir avide de s'emparer de nos consciences et de nos actes.

Les travaux des chercheurs ne nous sortent pas complètement de ce traitement bipolaire. Les manuels de gestion et la production scientifique dominante des *business schools* s'empressent moins de mettre en perspective les problèmes du management que de les naturaliser et d'alimenter la chronique des modes managériales. L'économie ne contribue que très partiellement à de telles analyses. La sociologie a tendance à préférer mettre en évidence les apories des ambitions managériales que faire une sociologie de l'activité de management.

De façon quelque peu éparse, existent toutefois des contributions théoriques qui aident à situer les enjeux et les pratiques de management, à les considérer dans l'histoire, à en décrire les acteurs et les groupes professionnels, à en saisir les activités.

## 1. Management : l'expression d'un besoin de... gestion

Le terme de management se veut à ce point connoté positivement et véhicule une telle charge normative qu'une réaction peut être de s'en méfier. Mais son usage s'étant imposé, il faut bien faire avec ce terme qui désigne parfois des objets, parfois des individus, parfois des manières d'agir. Le management d'une entreprise peut désigner l'équipe de direction, auteur des décisions stratégiques (développement d'une activité, fermeture de site...). On ressent parfois le besoin de parler de « top management » pour faire comprendre que, s'ils constituent assurément le cœur, le concentré, du pouvoir managérial, ces personnages sont loin d'exercer à eux seuls le management de l'entreprise, qui repose, au contraire, sur l'ensemble de la population des cadres. Ceux-ci se trouvent à

leur tour désignés comme étant « le management », par opposition cette fois aux employés, ouvriers, techniciens, voire agents de maîtrise.

On parle également de méthodes, de styles, d'actes de management autour de questions portant en particulier sur ce qui permet de s'assurer que des objectifs seront atteints, sur ce que l'on doit mettre en œuvre pour cela. Par exemple, les formes de commandement doivent-elles procéder par la manière autoritaire ou manœuvrer pour tenir compte de la psychologie des subordonnés, des « cultures » installées ?

Il arrive que l'on s'agace d'un tel vocabulaire, si ostensiblement emprunté à l'univers américain. Mais en même temps les mots de management et de managers se sont durablement installés dans la langue française – qui avait pourtant à sa disposition celui de gestion – ainsi que nombre de ces termes techniques, sans traduction ou presque : *benchmarking*, *reengineering*, *downsizing*, *customisation*, etc. Pour une part, cela peut tenir au fait que les mots servent à penser (à concevoir les problèmes) et à agir. En cela, ces termes nous invitent à nous intéresser aux innombrables problèmes de gestion que les gens du management ont à affronter et qui semblent appeler de l'action managériale.

En outre, l'anglicisation du vocabulaire n'a pas que des inconvénients. Le français y a gagné d'offrir deux termes – gestion et management – aux connotations légèrement distinctes. Le mot gestion est plus statique que celui de management. Gérer, à certains égards, est tout l'inverse de ce que l'on recherche dans le management : c'est une forme d'action répétée, routinière, ne voyant pas un problème dans le fait de maintenir en l'état, de reconduire sans transformation. Par contraste, manager est un équilibre entre ne pas perdre de vue un objectif ultime et manœuvrer, composer, pour, tenant compte des aspérités du terrain, y parvenir *quand même*. Cela peut vouloir dire savoir renoncer aux sirènes d'une gestion impeccable mais « plan-plan ». Le vocable est bien de la famille du verbe *to manage* : faire en sorte que, parvenir à, trouver moyen de. Le management est l'art de faire en sorte qu'un résultat se réalise *in fine*, malgré les obstacles imprévus.

Mais attention à ne pas opposer excessivement les deux expressions. Dans le fond, le management est une forme de la gestion. S'il y a un besoin de management, c'est parce qu'il y a, beaucoup plus profondément, un besoin général de gestion au sein des entreprises. Une affaire économique n'atteint pas ses objectifs – dont le principal, la rentabilité – par la vertu unique du génie et de l'enthousiasme des dirigeants, le souffle de l'esprit d'entrepreneur. L'historien Sydney Pollard a montré que, jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, bien des affaires, inspirées par des intuitions lumineuses, ne sont pas parvenues à se pérenniser et que ces échecs, tant bien que mal, conduiront à la découverte de l'obligation d'accorder une attention soutenue à ce qui permet de consolider le développement, de l'étayer et donc de le faire durer : la gestion, ou, en anglais, *management*. Et cela, pas avant 1750, estime l'historien.

Conduire des unités de production opérant sur une grande échelle a obligé à construire des savoirs : ce qui est maîtrisable dans un atelier d'artisan ou

une boutique prend l'allure de difficultés majeures dans un grand ensemble. Le simple fait, pour l'entrepreneur, de perdre le contact direct avec sa main-d'œuvre, pour des raisons de taille de l'unité, l'oblige à faire usage d'un volant d'individus faisant office de management intermédiaire. Pollard montre comment, à l'aube du XIX<sup>e</sup> siècle, en Grande-Bretagne, vont s'inventer les ancêtres des formations à la gestion et de la professionnalisation d'un groupe d'experts en gestion de l'entreprise.

## 2. Du côté du « top management »

Il importe de savoir distinguer et articuler les univers du top management, des corps spécialisés de gestionnaires et, enfin, de la ligne hiérarchique, qui sont finalement les trois espaces sociaux de déploiement du management, du moins dans la grande structure. Commençons par le premier.

Les grands dirigeants aux rémunérations faramineuses, se couvrant par des parachutes dorés, apparaissent à l'opinion publique comme emblématiques de la mondialisation et de la violence de la libéralisation. Les PDG. sont, d'un certain point de vue, les agents du libéralisme économique, faisant progresser celui-ci.

Il n'est pas inutile de rappeler que les liens sont, en réalité, plus compliqués. On l'a compris, entrepreneuriat et management sont des idées distinctes, qui ne se réunissent qu'au prix d'un travail historique. De ce point de vue, il y a un raccourci énigmatique à rapprocher le « néo-libéralisme » d'aujourd'hui – en fait, l'hyper-libéralisme économique – et un quasi-impérialisme des techniques et du discours managériaux.

Et cela d'autant plus que l'histoire récente, impulsée par les réformes institutionnelles parties des Etats-Unis et du Royaume-Uni, avec R. Reagan et M. Thatcher, a vu la résurgence du pouvoir des actionnaires au détriment des managers. La distinction, cruciale, est due à A.A. Berle et G.C. Means qui, en 1932, avaient fait le constat de la constitution d'un petit nombre d'entreprises immenses et très puissantes dans lesquelles il devenait impossible aux propriétaires originels de détenir à eux seuls la totalité du capital et du pouvoir de direction. De ce processus, sortaient gagnants les managers qui avaient le pouvoir d'imposer leurs propres conceptions et valeurs (réinvestir les profits dans des logiques de long terme) au détriment de celles des propriétaires réels des entreprises (des performances se traduisant dans les dividendes et le cours de l'action).

De fait, c'est bien dans cette perspective qu'il faut comprendre la réaction très libérale des économistes de la théorie de l'agence, dans les années 1970 et, dans la décennie suivante, les réformes institutionnelles qui ont fait en sorte de réattribuer aux actionnaires tout leur pouvoir de contrôle. On est loin, dans ce sens, d'une entrée dans une ère de « managérialisation ». Au contraire, le « top management » des entreprises se sait désormais précaire dans ses fonctions, susceptible d'être remercié du jour au lendemain pour de mauvais résultats du cours en bourse de l'entreprise. Curieusement, c'est alors qu'il est défait économiquement que le manager devient une figure triomphante et une norme.

Et les choses sont encore plus compliquées dès lors que l'on accepte d'entrer dans l'ordinaire de l'exercice du travail de direction et donc dans le monde concret des managers. On en ressort, par exemple, intrigué par une sorte d'invisibilité du pouvoir dirigeant. Dans la fermeture d'un site, qui a pris la décision, qui doit en répondre au moment où la tempête médiatique se déclenche ? Qui est l'actionnaire décidant de façon ultime, qui est le management effectivement responsable, voire qui est l'employeur ? Tout cela est passablement obscur (Barreteau et Crague, 2005).

Quant aux comités de direction, les fameux Codir, ils ne sont pas d'un bloc – pas plus que les conseils d'administration. Dans l'un et l'autre lieu, la définition de la stratégie tient, dans bien des cas, « à un cheveu » : on bascule parfois à un vote près de la décision de « se retirer d'un pays », ou, tout à l'inverse, d'y développer les investissements. En comité de direction, la diversité des composantes de ces instances se fait pleinement sentir. Des joutes sévères opposent, à travers la personne des directeurs et leurs psychologies respectives, non seulement des trajectoires personnelles (les uns venus de très haut : « X-Mines », etc., les autres de parcours moins prestigieux), mais les histoires respectives et les « cultures » des différentes directions. Telle direction fait vivre une culture d'ingénieurs, l'autre une culture de financiers ; l'une milite systématiquement pour les rationalisations sans états d'âme, l'autre pour des processus plus « en rondeur » (Flamant, 2002).

### 3. Les trop négligées fonctions spécialisées : l'appareil gestionnaire

Le discours et les techniques managériaux, les modes managériales, tout cela doit être attribué, non aux top managers, mais à l'appareil gestionnaire. La séparation entre propriété et direction des firmes a considérablement poussé à la professionnalisation de la conduite de ces ensembles et celle-ci s'est faite par la professionnalisation de « fonctions » : personnel (puis ressources humaines), marketing, communication, achats, etc.

L'historien Kostas Chatzis a montré que la rationalisation des entreprises après la Seconde Guerre mondiale n'a pas été un processus d'une pièce mais le fait de rationalisations plurielles, qu'il nomme les rationalisations par sous-projets spécialisées. A partir de l'exemple de la fonction « entretien », il montre la formation d'un milieu, avec la création d'associations professionnelles dont les réunions, dès les années 1950, servent à échanger des expériences et à établir une « doctrine rationnelle » capable de se substituer à ce qui considéré comme un empirisme regrettable (Chatzis, 2000). Des notions et des méthodes vont se développer (l'entretien « préventif », etc.), des outils se créer (fiches de visite...); des ratios comptables vont être élaborés pour convaincre les directions, les forcer à raisonner en termes de vétusté des équipements, comparer les solutions que sont l'« entretien correctif » et l'« entretien palliatif » ou même de « maintenabilité » des équipements.

En d'autres termes, les milieux professionnels spécialisés, en construisant les « fonctions », en justifiant leur apport à la rationalisation de l'entreprise ont largement fait (et continuent de faire) un travail en direction des dirigeants leur offrant clés en mains des plans d'action, des projets d'optimisation, des techniques, des méthodes garantissant l'efficience. Ils se sont rendus nécessaires auprès de ces dirigeants. Dans le cadre de la gouvernance actuelle, plus que jamais, mis en demeure par leurs conseils d'administration de produire des résultats visibles et à assez brève échéance, les membres du top management ont pour premier réflexe de se tourner vers les directions spécialisées pour qu'elles leur fournissent des plans et des outils. S'amorce ensuite toute une phase de développement et déploiement des outils correspondants, qui constitue le travail des membres de ces directions.

L'appareil gestionnaire est le terrain de ces individus et de ces groupes – gens du marketing, des ressources humaines, de la qualité, des achats, de la logistique, etc. –, dont l'activité est justement de faire l'intermédiaire entre la décision stratégique et le fonctionnement quotidien. Le rôle de cet appareil gestionnaire est curieusement sous-analysé et l'on attribue vaguement toute la prégnance des idées et des techniques managériales depuis un tiers de siècle à une atmosphère intellectuelle ou idéologique, alors qu'il y aurait véritablement de quoi remonter vers un travail inlassable d'individus et de groupes.

Ce sont ces milieux professionnels et sociaux – des réseaux sociaux qui intègrent les consultants et les professeurs de *business schools* – qui fabriquent les modes managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999) et le vocabulaire (la fameuse novlangue souvent dénoncée) qui technisent très fortement les entreprises.

Dès lors, les grandes entreprises sont toutes le lieu d'innombrables « chantiers » de conception, lancement, test, déploiement de tels projets et outils de gestion parmi lesquels (gestion des compétences, normes de qualité, gestion des processus, management par projet, management des connaissances, gestion intégrée de l'information, etc. : Segrestin, 2004). A la faveur de ces chantiers, s'accumulent des piles entières de nouveaux dispositifs de gestion : tableaux de bord, indicateurs, classeurs de bonnes pratiques, systèmes de cotation d'actes, bases de données clients, formulaires standardisés, etc. Des auteurs comme Michel Berry, Jean-Claude Moisdon nous ont appris à y voir des tentatives pour capturer le réel et mieux aider à contrôler les paramètres économiques et productifs importants, mais à travers des choix de représentation de ce réel pas du tout neutres pour l'action (Moisdon, dir., 1997).

Ce type d'analyse nous pousse à nous intéresser au travailleur gestionnaire qui, les élaborant, est en train de se débattre avec la réalité qu'il cherche à maîtriser ; à ce travail consistant, sans se laisser abattre, à tenter de dominer par la gestion les sources continues de problèmes contrariant les projets économiques. De ce point de vue, l'attitude courante des sociologues, si facilement portés à ironiser à son sujet, est un peu décevante. Il y a là tout un travail qui n'est jamais réellement regardé pour lui-même, dans ses intentions, ses difficultés, la recherche des voies de

réponse, mais immédiatement appréhendé dans sa réception critique ou désabusée par les salariés sur lesquels la sociologie du travail a l'habitude de se concentrer. Depuis *Management and the Worker*, le classique de Roethlisberger et Dixon (paru en 1939), le sociologue aime à dévoiler tout un ordre social qui résiste aux projets des managers et que ceux-ci persisteraient à vouloir ignorer pour croire au pouvoir de leurs décisions formelles. Il faut, au contraire, aujourd'hui densifier la scène de description : combien de fois les sociologues se contentent-ils de mettre en scène de vagues « directions » au lieu de remonter jusqu'à l'identification d'acteurs précis (la direction de la Qualité, celle des Systèmes d'information, etc.), d'analyser les finalités qui leur sont assignées ou celles qu'ils s'attribuent de façon autonome, etc. ?

Les instruments de gestion sont des objets dont il est intéressant de suivre la circulation entre les trois univers sociaux du management : les dirigeants (qui en ont besoin mais incapables de les produire), l'appareil gestionnaire et sa myriade de mondes professionnels (qui répond à ce besoin) et les opérationnels (de la ligne de commandement aux exécutants), destinés à en devenir les utilisateurs.

#### 4. Cadres de terrain aux prises avec les dispositifs de gestion

Dans la communication qui est faite aux différentes étapes de développement, les opérationnels (ou cadres de terrain) sont systématiquement informés que l'outil de gestion en cours d'invention doit devenir le leur, qu'il a été conçu pour les aider, qu'il va augmenter leur capacité d'action. Leurs sourires en coin, les réactions que ces cadres osent afficher publiquement ou qu'ils répriment indiquent qu'ils conservent des doutes.

Cela, d'une part, car l'outil de gestion a une dimension ambivalente : équipant l'action, augmentant son efficacité et sa facilité, il a aussi pour revers l'encombrement qu'il représente, l'armature dans laquelle il faut se couler. Cette dernière dimension est de plus en plus sensible, ne serait-ce que parce que les outils de gestion s'incarnent désormais très fréquemment dans des systèmes informatiques. Toute une standardisation est imposée par ces systèmes dont une propriété forte est qu'on ne transige pas avec eux. Se faire imposer un nouvel outil de gestion, c'est savoir, d'expérience, qu'il va falloir se couler dans l'apprentissage d'un nouveau système, devoir une fois de plus se plier à ses exigences, s'adapter à elles.

Et, d'autre part, précisément, les interrogations des opérationnels portent sur la nécessité réelle de l'outil : derrière l'apparence, n'est-il pas autant conçu pour d'autres que pour eux ?

Une bonne illustration de cela est les systèmes informatiques ERP (*enterprise resource planning*). On a trop peu souligné à leur sujet à quel point leur fonction (la gestion standardisée des données à l'échelle de l'entreprise) est au service des directions gestionnaires spécialisées. Un ERP est fait pour automatiser et réduire le coût de traitement des données

(achats, ventes...) de gestion. C'est surtout un objectif de rationalisation du travail gestionnaire des fonctions supports qui se répercute sur les opérationnels dans la mesure où ceux-ci alimentent le système en données.

La charge de travail des responsables d'unités est, ainsi, de plus en plus constituée par l'activité répondant aux sollicitations et aux besoins des fonctions supports, chacune distribuant son lot d'indicateurs à renseigner, de données à faire remonter, de bilans à restituer, etc. Le *reporting* constant se révèle avoir de vraies conséquences en termes de charge de travail et de brouillage du sens de l'activité même de cadre : pour le cadre de terrain, être manager consiste-t-il à avoir une activité quasi journalière de remplissage de tableaux, qui servent surtout l'activité de consolidation d'un gestionnaire lointain ?

Il faut donc, cette fois, s'intéresser à l'activité de management dans ce troisième espace social qu'est la ligne hiérarchique. A celle-ci, il est de plus en plus demandé d'investir sa fonction à la manière d'un manager. Mais, en la matière, la réalité est très contrastée. Exemple certainement pas anecdotique, le manager de rayon a ainsi été invité à se décentrer de l'activité productive quotidienne, en luttant depuis les années 1980 contre l'ancienne manière d'investir le rôle. Il ne s'agit plus de « tirer les palettes ». Ce n'est pas sur ces activités, est-il dit, qu'il apporte sa plus grande valeur ajoutée, qu'il doit, au contraire, savoir déléguer aux employés commerciaux. Il sera plus utile dans une activité plus en retrait des péripéties quotidiennes et plus dans le moyen terme : traiter au fond un problème avec un fournisseur défaillant, surveiller les indicateurs de vente et de rentabilité et faire des choix en conséquence dans la mise en valeur des produits, percevoir quels employés il peut faire monter en puissance.

Mais, en même temps qu'il est supposé prendre ces initiatives, il est de plus en plus contraint par des procédures centralisées. Ses commandes lui sont largement imposées par le système informatique et les négociations d'achats centralisées ; l'« implantation » de son rayon est dictée dans le moindre détail par le merchandising. Or, tout cela vaut aussi très largement pour la fonction de directeur d'usine : un responsable de site a la responsabilité hiérarchique de tout (logistique, achats, personnel, qualité...), sauf que, sur chacune de ces fonctions, il doit respecter des règles édictées de manière centrale et qui ont un poids de plus en plus fort (Barreteau et Crague, 2005). En somme, l'espace qui est à disposition des responsables opérationnels pour l'investir en managers est souvent, dans les faits, l'espace résiduel que veulent bien laisser les innombrables pratiques de normalisation destinées à faire des économies (groupement des achats...), stabiliser l'image d'une marque, garantir la fiabilité des procédés, faciliter les coordinations internes et externes, etc.

## 5. Management par le stress ou besoin de management dans l'activité ?

Dès lors, la « managérialisation » ambiante, les techniques managériales modernes, la gouvernance financiarisée apparaissent comme des processus bien vagues et bien généraux pour pouvoir apprécier leurs



conséquences pour le travail. Des médiations, des espaces sociaux pluriels, s'intercalent, avec un travail, ou des travaux, qui méritent toutes et tous que l'observateur ralentisse le pas, creuse l'analyse et retarde les conclusions trop précipitées.

C'est au niveau des cadres opérationnels plus que partout ailleurs que se rend visible la tension, qui leur est donnée à régler, entre deux acceptions possibles de l'exercice du management. Le management comme art de progresser dans un relief chaotique et non programmable exige du cadre qu'il trace le cheminement, qu'il compose avec le relief ; il devrait avoir des latitudes pour aménager. Mais, dans les faits, le management recouvre désormais beaucoup plus, dorénavant, des méthodes et des outils strictement rendues obligatoires par des niveaux très centralisés. Le management se présente donc très souvent aujourd'hui comme une forte discipline. Dans le management d'aujourd'hui, un paradoxe est qu'il est très courant que domine le souci de garder le contrôle sur les actes et les initiatives des cadres. Le management d'aujourd'hui souffre, curieusement, d'un réel déficit de confiance à l'égard du travail des cadres comme espace de prises de décisions non directement contrôlées.

Si, pour finir, on s'intéresse aux personnels placés sous la direction des cadres opérationnels, on aura l'occasion de constater que, bien que très critiques sur les méthodes de management, leurs rigidités et leurs éventuelles absurdités, ils n'en expriment pas moins une certaine attente de management. Spontanément, ils ont tendance à se plaindre dans des termes comme : « Ici, ce n'est pas managé, ce n'est pas organisé » (Ughetto, 2007). Ils désignent ainsi une sorte de désordre que laissent traîner, dans l'activité de production ordinaire, des responsables de tous niveaux tellement obnubilés par leurs indicateurs et leur pilotage par les chiffres que seuls comptent les résultats donnés par ces chiffres, des responsables qui ne touchent plus de près la réalité de l'activité et, dès lors, ne sont plus sensibles à ce qui rendrait possible d'atteindre les chiffres.

## Conclusion

Ainsi, si, en théorie, le management est de la gestion exercée avec le souci d'un ajustement fin et en situation, les pratiques se recommandant des méthodes contemporaines en font souvent un vecteur de rigidités puissantes pour l'activité de travail et, au premier rang, pour les fonctions des cadres de terrain.

Les organisations contemporaines, aux objectifs hautement sophistiqués, pourraient difficilement s'affranchir d'un gouvernement par les instruments de gestion. La critique de l'« esprit gestionnaire » ainsi conçu ne nous dit pas comment on pourrait conduire ces organisations et leur faire atteindre leurs objectifs de performance sans toute cette technicité. Il semble qu'une problématique plus riche soit de s'intéresser à l'espace de confiance que les outils de gestion consentent aux cadres, à la liberté qu'il leur laisse ou non, dans leur travail, d'inventer des solutions non normalisées. Cela est censé être la définition du management. Ce ne l'est pas toujours en pratique.

## Références

Abrahamson, E., Fairchild, G., 1999. « Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, Déc., pp. 708-740.

Barreteau J., Crague G. (2005), « Le management en réseau », *Réseaux*, n° 134, p. 193-220.

Chatzis K. (2000), « Une rationalisation par sous-projets spécialisés. La fonction Entretien durant les Trente Glorieuses (1945-1975) », *Cahiers du Centre de recherches historiques*, n° 25, oct., p. 115-127.

Flamant N. (2002), *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, 217 p.

Moisdon J.-C. (sous la dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 286 p.

Pollard S. (1965), *The Genesis of Modern Management*, Harmondsworth, Penguin Books, 384 p.

Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 338 p.

Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT, 157 p.