

Jean-René Loubat

---

# Penser le management

En action sociale et médico-sociale

*3<sup>e</sup> édition*


**DUNOD**

Cet ouvrage contient un extrait de  
*L'Archipel du Goulag*  
d'Alexandre SOLJÉNITSYNE

*Les extraits des œuvres d'Alexandre SOLJÉNITSYNE  
sont reproduits avec l'aimable autorisation  
des Editions Fayard.*

Photo de couverture :  
©Fizkes – Adobe Stock

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080256-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

*INTRODUCTION. DE LA GÉRANCE AU MANAGEMENT* 1

## PREMIÈRE PARTIE

### ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX

- 1. L'art de faire réussir les entreprises humaines** 13
- 2. Le management confronté au changement** 57
- 3. L'importance du management associatif** 81
- 4. Le rôle fondamental des dirigeants et des cadres** 111

## DEUXIÈME PARTIE

### LES POINTS CHAUDS DU MANAGEMENT

- 5. Le positionnement stratégique et l'innovation** 153
- 6. L'organisation ou la maîtrise de l'activité au meilleur coût** 189
- 7. Le management des compétences** 229

<b>8. La gestion des ressources humaines</b>	249
<b>9. Pour un management des fonctions et des postes</b>	283
<b>10. La mobilisation des personnels</b>	301
<b>11. L'investissement formation</b>	335
<b>12. La gestion du climat</b>	365
<b>13. La gestion des réunions et la circulation de l'information</b>	399
<b>14. La crise d'adaptation</b>	423
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	451
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	457

## Introduction

# De la gérance au management

*« La première condition pour qu'un tout soit cohérent, c'est que les parties qui le composent ne se heurtent pas en des mouvements discordants. »*

Émile Durkheim, *De la division du travail*.

---

### DÉPASSER L'HÉRITAGE

---

Il fut un temps pas si lointain au cours duquel le terme de management faisait partie de ces « gros mots » que les secteurs social et médico-social avaient longtemps rejetés de leur glossaire pour les assigner au purgatoire de leur système de valeurs, puis accueillis de manière controversée, parce qu'appartenant à un univers qu'ils jugeaient résolument étranger. Le management souffre encore parfois d'une incompréhension de la part d'un certain nombre de professionnels, qui y voient, par méconnaissance ou parti pris culturel et idéologique, une discipline issue d'un univers industriel et capitaliste, fleurant par conséquence « l'argent et l'exploitation de l'homme par l'homme »<sup>1</sup>, ce qui leur semble aux antipodes de leur noble mission. Cependant, bien qu'exotiques au canal historique de l'action

---

1. Notons au passage l'étrangeté de cette expression qui a fait fortune : peut-on en effet imaginer une autre exploitation de l'homme que par lui-même, compte tenu qu'il se situe au sommet de la pyramide de la prédation ? Quant à la tendance invincible de l'homme à exploiter son

charitable et sociale, le vocable et la discipline qu'il recouvre ont pourtant fini par pénétrer largement les champs sanitaire, social et médico-social, faisant partie de la valise de la modernité dans de tels secteurs d'activité.

C'est ainsi que jusqu'au milieu des années quatre-vingt (parfois beaucoup plus tard), les structures des secteurs social et médico-social connaissaient ce que nous pouvons appeler un « management invisible », constitué d'allant-de-soi, qui obéissait de fait à des modèles de direction et de gestion des relations humaines essentiellement traditionnels, paternalistes et personnels, c'est-à-dire non constitués en un objet disciplinaire propre – ce qui n'était déjà plus le cas d'un secteur sanitaire, marqué par une organisation militaro-bureaucratique, plus soucieux d'efficacité et donc très rationalisé. De la part de personnels de terrain, souvent mûs par des idéaux altruistes, il s'agissait pour l'essentiel de gérer les affaires courantes de systèmes sociaux préoccupés en priorité de pédagogie, d'éducation et de clinique, selon des convictions et des styles qui tenaient parfois de l'entraînement charismatique ou messianique, du communautarisme confessionnel, militant ou *baba cool*, du volontarisme scout ou de l'application de courants de pensée dogmatiques, pédagogico ou psycho quelque chose...

Dans ce bric-à-brac institutionnel, où à peu près tout fut possible, jusqu'aux dérapages du « Patriarche » et de ses émules, nombre de professionnels tentaient cependant de maintenir le cap d'une éthique, de faire émerger des pratiques constituées et de jeter les bases du professionnalisme d'aujourd'hui. C'est l'inscription plus affirmée des secteurs qui nous intéressent dans la société environnante (virage inclusif) – se traduisant par une professionnalité croissante, la montée d'exigences gestionnaires, l'évolution profonde des mentalités et des attentes des consommateurs – qui devait les conduire à une inévitable transition à la fois culturelle, structurelle et opératoire, pointant du doigt la nécessité d'une gestion moins empirique.

---

prochain, pour être honnête, elle n'est pas plus particulièrement associée au libéralisme ou au capitalisme, qui n'est qu'un avatar historique parmi d'autres. Penser un instant que l'exploitation de l'homme était plus faible dans l'antiquité esclavagiste, les empires chinois ou aztèque, les îles Marquises cannibales, le féodalisme ou les systèmes totalitaires du XXe siècle, relève d'une rêverie romantique ou d'une franche mauvaise foi ; quoi qu'il en soit, il s'agit d'une contrevérité sociologique et historique...

---

## NÉGOCIER LA RÉVOLUTION CULTURELLE

---

Cette mutation d'envergure que nous évoquons s'inscrit dans des logiques repérables :

1. *Culturelle* tout d'abord, celle d'une participation sociale accrue des personnes en situation de handicap, d'une affirmation revendiquée à être considéré comme des citoyens à part entière, ainsi que d'une normalisation des relations entre prestataires et bénéficiaires des services dans un meilleur respect des droits de ces derniers. Telle est la portée des actions des ONG et mouvements militants internationaux qui ont conduit à faire évoluer tant la conception du handicap (CIH et CIF) que les réponses administratives et pratiques dans de nombreux pays, en témoigne l'existence d'une Convention internationale (CDPH) ;
2. *Économique* ensuite, celle d'une rationalisation des objectifs et des dépenses et d'une optimisation des ressources dévolues, logique qui se traduit par l'élaboration de schémas et de plans, la concentration de pôles ressources, l'amélioration de la performance et du rapport qualité-coût des services, la recherche d'innovation en matière d'organisations (plateformes de service), de nouvelles modalités de redistribution de l'argent solidaire et donc de financement des dispositifs (cf. les travaux de la mission SERAFIN-PH).

Très concrètement, les autorités de contrôle et de tarification exigent une meilleure lisibilité, et les opérateurs sont conviés à se doter de projets explicites et mieux formalisés, véritables contrats d'objectifs à durée déterminée (CPOM), ainsi que d'un ensemble de documents de communication destinés à clarifier l'offre de service à l'endroit de leurs bénéficiaires. Il leur est également demandé davantage de traçabilité concernant leur activité et leurs procédures professionnelles, ainsi que d'être en capacité d'évaluer la qualité et l'efficacité de leurs prestations et de leurs fonctionnements.

À ce titre, l'introduction du très solide ouvrage de Jean-Pierre Hardy<sup>1</sup> sonnait comme une lucide prophétie :

« Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS) en particulier et le secteur médico-social en général bénéficient en France d'une situation unique en Europe et dans le monde : leurs frais de fonctionnement courant sont pris en

---

1. Jean-Pierre Hardy, *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 2005.

charge à "prix coûtant" par les pouvoirs publics et les organismes de protection sociale obligatoire.

La tarification administrée dont bénéficient les ESMS français dans une Europe économiquement de plus en plus libérale constitue une situation privilégiée dont ils n'ont pas conscience. S'ils en avaient conscience, ils passeraient moins de temps à la décrier et iraient voir dans les autres pays européens comment leurs homologues se dotent de compétences gestionnaires pour équilibrer leurs charges sur leurs recettes potentielles, alors qu'ils passent leur temps à exiger que les recettes de tarification des pouvoirs publics s'alignent sur leurs charges pas toujours maîtrisées.

Ce régime "de faveur" franco-français risque de vivre ses dernières heures. »

Ces nouvelles orientations des pratiques amènent les opérateurs sociaux et médico-sociaux à réinterroger leur positionnement, à devoir anticiper l'avenir et élaborer une *stratégie de développement* : par exemple, à envisager de nouvelles offres sociales, plus en prise sur les attentes et les besoins d'aujourd'hui des populations bénéficiaires.

Ces orientations génèrent tour à tour de la crainte et de l'engouement... bien souvent un certain dépaysement. Les professionnels des secteurs qui nous intéressent seraient-ils plus pusillanimes et plus conservateurs que la moyenne ? N'est-ce pas plutôt le résultant d'une culture historique implicite propre à de tels secteurs, dont la faiblesse congénitale du management est une des caractéristiques, qui rend le changement peu lisible, improbable et donc inquiétant ? Nos expériences de terrain nous ont appris que lorsque le projet d'entreprise demeure flou et le contexte peu repérable, que les fonctions et les procédures sont mal définies au sein d'un système d'action, tout changement se trouve alors par essence redouté, remettant en cause de façon insupportable les micro-organisations quotidiennes patiemment mises en place de manière officieuse par les acteurs au fil du temps.

Il est vrai que nos établissements et services avaient pris la mauvaise habitude de ne pas maîtriser leur destin, confinés qu'ils étaient dans une grande dépendance vis-à-vis de dispositifs et de financements étatiques (économie administrée), tandis que l'une des vocations essentielles du management s'avère précisément la maîtrise et le développement de l'action collective, ce qui sous-entend initiative et inventivité. Bref, si le management n'a pas constitué la préoccupation centrale de nos opérateurs jusqu'à une période avancée, c'est tout simplement par manque de visions et de projets véritables, c'est-à-dire appelant des résultats identifiés. En effet, seule l'émergence d'un projet nourrit



la nécessité absolue d'une organisation ad hoc pour l'accomplir ; et seule l'évaluation finale du projet (le principe de réalité) vient valider ou non l'organisation adoptée...

L'action sociale et médico-sociale a davantage poursuivi des finalités lointaines, parfois messianiques et rédemptrices, qui n'appelaient aucun résultat patent ni de sanction de l'environnement. Le sens même de l'action s'est trouvé ainsi renvoyé aux intimes convictions de chaque acteur et à son « engagement personnel », évacuant ainsi la question du projet d'entreprise.

---

## LA PRÉOCCUPATION MANAGÉRIALE AU CŒUR DE LA TRANSITION

---

Il est compréhensible que dans la période critique de transformation profonde que nous vivons, de tels secteurs d'activité se trouvent pris tout à la fois entre le désir éthique de préserver une identité et une culture propres (ne serait-ce que par référence à la notion de mission d'intérêt général et au caractère éminemment humain de leurs services) et la nécessité technique d'adopter un mode de fonctionnement plus proche de celui des autres entreprises de services. Cette tension n'est d'ailleurs pas exempte de conflits<sup>1</sup> de générations au sein des professionnels, y compris des dirigeants.

Bref, les opérateurs sociaux et médico-sociaux se trouvent à la croisée des chemins, à l'aube d'une ère nouvelle, et l'interrogation de leur management représente à ce titre un enjeu majeur. En effet, les immenses changements qui se font jour et ceux qui se profilent sollicitent très concrètement leurs capacités à se doter des moyens techniques ad hoc pour négocier le virage du vingt et unième siècle. À ce titre, l'organisation et le contrôle de l'activité des structures sociales et médico-sociales vont devenir primordiaux et influencer sur le recrutement des dirigeants.

À l'heure actuelle, nos opérateurs doivent autopsier leur management, en clarifier les options, se doter des théories et des outils nécessaires, dépasser une gestion artisanale et s'extraire d'un management trop politique, épris de tactiques et de gestion des équilibres, d'attribution de territoires, de clientélisme et de paternalisme, pour aller vers un management plus entrepreneurial, fonctionnant par

---

1. Comme nous le développons déjà dans notre ouvrage *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris, Dunod, 1999.

objectifs, privilégiant les compétences aux alliances, pratiquant la négociation, la consultation et la délégation, visant l'exigence et l'excellence plutôt que la maintenance d'une doctrine.

En effet, les organisations bureaucratiques, charismatiques ou idéologiques privilégient un management politique ou climatique à celui de la maîtrise de l'activité proprement dite – qui devient secondaire, dès lors qu'il n'y a plus de lien avec le marché, plus de concurrence, plus de sanction des clients, et donc plus d'impérieuse « efficacité ». Inversement, l'entreprise industrielle ou de service est contrainte d'accorder une place centrale à la production parce qu'elle conditionne son existence même.

Durant longtemps, les établissements et services sociaux et médico-sociaux ont privilégié d'autres priorités que la prestation de services. D'ailleurs beaucoup d'opérateurs ne revendiquaient aucune production... Disons honnêtement que leur rapport était complexe avec celle-ci : l'efficacité de leurs actes était laissée à l'appréciation des acteurs et obéissait davantage à des facteurs intemporels et philosophiques. En somme et en une formule, il s'agit de passer d'un management empirique qui privilégie la conservation à un management repérable qui privilégie la performance et la qualité de service.

L'enjeu est vital car l'environnement est en train de précipiter le mouvement en posant des problématiques insurmontables aux opérateurs figés ne possédant pas d'outils managériaux : usure des personnels, obsolescence des métiers et des fonctions, évolution des besoins et des populations accueillies, mise en place d'une contractualisation et d'une démarche qualité, exigences accrues en matière de gestion, de communication, de sécurité et de services, attente de performance, notamment en matière d'inclusion et de désinstitutionalisation. C'est à ce moment clé, du passage d'une institution qui se gouverne à une entreprise qui se conçoit<sup>1</sup>, que le management apparaît comme une discipline à part entière et s'impose comme une pragmatique des systèmes d'action collective.

Sur ce plan, la distance entre les entreprises de services ordinaires et les entreprises des secteurs sanitaire, social et médico-social s'est considérablement réduite, et si leurs finalités et un certain nombre d'autres caractéristiques leur demeurent spécifiques, on ne voit pas pourquoi le management ne serait pas opérant au sein de leurs organisations. L'argument du « particularisme absolu » que mettent en avant les détracteurs du management ne tient pas, pour peu que

---

1. J.-R. Loubat, J.-P. Hardy, M.-A. Bloch, *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2016.

l'on reconnaisse l'objet du management et que l'on ne confonde pas celui-ci avec telle ou telle idéologie politique. Nous pouvons ainsi citer la réponse – toujours d'actualité – que fit Christian Boiron, PDG du célèbre laboratoire éponyme, à la question que lui posaient des journalistes de la revue *Management sanitaire et social* :

« – Vous semble-t-il que diriger une maison de retraite, un service hospitalier ou un établissement éducatif pour personnes handicapées soit différent de diriger une entreprise marchande ?

– Non. Il me semble que le champ d'intervention d'une organisation importe peu. Pour un hôpital, un constructeur automobile, une maison de retraite ou un laboratoire comme le nôtre, l'essentiel réside dans l'existence d'un projet transcendant capable de mobiliser les acteurs<sup>1</sup>. »

---

## QUESTIONNER SON MANAGEMENT

---

En premier lieu, il s'avère indispensable que l'entreprise de service social ou médico-social interroge son « implicite », questionne son management général, cherche à le caractériser et à le qualifier. Peut-on repérer une culture homogène qui présiderait ce management ? Ou bien celui-ci est-il abandonné à l'hétérogénéité des groupes, des personnes et de leurs styles ?

Il est également question de réfléchir sur les modes de management pratiqués et souhaités : vers quel management veut-on aller ? Quels outils communs de management peut-on mettre en place, par exemple : définition d'objectifs, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, définition de fonctions, motivation et intéressement des personnels, entretiens professionnels, régulation d'équipes, etc. ?

Le management participatif, qui représente a priori un style de management particulièrement adapté aux entreprises prestataires de services, pour lesquelles la production est largement qualitative, exige l'intercompréhension et la motivation de tous, réclame une implication et une adhésion à sa vocation, ainsi qu'une priorité accordée à l'autocontrôle. Mais le management participatif exige bien plus de rigueur qu'on ne le pense parfois : ce n'est en aucun cas un management laxiste, dans lequel le dernier qui aurait parlé l'emporterait ou qui serait en quête d'un consensus permanent. C'est un management qui fait la part belle à la consultation, à la négociation, à la responsabilisation et à la délégation. Il

---

1. In *Management Sanitaire et Social*, n° 8, octobre 2001.

doit permettre en tous les cas aux cadres de ne pas demeurer – pour employer l’expression de Michel Crozier – des « cadres-facteurs », se contentant de faire monter et descendre des informations et des décisions.

Quoi qu’il en soit, en passant d’une dimension quasi artisanale à celle d’une entreprise moderne de services, nombre d’opérateurs et leurs structures ne peuvent plus désormais céder à l’empirisme. De la force ou de la faiblesse de leur management, dépendra la réussite de la transition qui est en marche, transition qui révèle précisément tout un lot de freins hérités de l’histoire : projets incantatoires, organisations trop peu formalisées et archaïques, corporatismes envahissants, territorialités excessives, déficit de communication interne et externe, définition insuffisante des fonctions et des délégations, manque d’évaluation, décalage des formations, etc.

---

## LE PROPOS DE L’OUVRAGE

---

Cet ouvrage s’inscrit dans la continuité de nos divers écrits, portant sur les évolutions contextuelles de nos sociétés, les projets de structures, les plans d’accompagnement personnalisés, ou encore la relation de service et la démarche qualité, car le management représente le bras armé de tout projet. Nos expériences d’intervention dans les secteurs sanitaire, social et médico-social, étalées sur quatre décennies, nous ont amené à constater que les principaux points noirs de nombreux opérateurs et de leurs structures tenaient précisément à l’absence de vision à terme, à la faiblesse des positionnements et à l’absence de doctrine managériale *ad hoc*.

Toutefois, cet ouvrage n’est pas un guide exhaustif de la fonction de direction – il en existe déjà de très bons<sup>1</sup> –, il tend plutôt à développer une réflexion managériale sur le fonctionnement des opérateurs des secteurs qui nous intéressent et à explorer des applications spécifiques, inspirées du management général des organisations mais prenant en compte les réalités objectives de leurs structures.

---

1. Comme par exemple : *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 4<sup>e</sup> éd., Dunod, 2016 ; *Guide du cadre responsable de service*, 4<sup>e</sup> éd., Dunod, 2016, de Patrick Lefèvre ; *Diriger un établissement ou un service social et médico-social* (sous la direction de Marcel Jaeger), Dunod, 2018 ; *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale* (sous la direction de Francis Batifoulier), Dunod, 2020.

En somme, notre préoccupation est double : d'une part, éviter le copier-coller ou le transfert pur et simple de recettes provenant des grandes entreprises industrielles ou postindustrielles, transfert qui n'apparaît pas actuellement totalement réaliste, d'autre part, contester la « sociale attitude » qui entretient une culture du particularisme et du communautarisme au sein de ces secteurs, ce qui nous apparaît contraire aux intérêts des bénéficiaires, des structures et de leurs professionnels. En somme, les entreprises de services en action sociale et médico-sociale vont devoir trouver leur voie managériale en empruntant à divers univers, tel est le défi des années à venir.

Les secteurs social et médico-social comprennent aujourd'hui plus de 40 000 structures, offrent 1 050 000 places d'accueil et emploient un demi-million de salariés en équivalents temps pleins. Ils constituent par conséquent un des plus importants secteurs de l'économie française et l'un des premiers créateurs d'emplois. Ils représentent un enjeu majeur et méritent mieux qu'un management intuitif et empirique. Bref, la fonction de gérance qu'ont connue ces secteurs par le passé ne peut désormais suffire à faire face à la nouvelle donne, il nous faut authentifier un véritable management : les opérateurs sociaux et médico-sociaux ne peuvent plus se contenter de vivre leur fonctionnement, il leur faut désormais le penser et le projeter !



# PARTIE I

---

## Éléments fondamentaux

- 
- **Chap. 1** L'art de faire réussir les entreprises humaines ..... 13
  - **Chap. 2** Le management confronté au changement..... 57
  - **Chap. 3** L'importance du management associatif ..... 81
  - **Chap. 4** Le rôle fondamental des dirigeants et des cadres ..... 111





## Chapitre 1

# L'art de faire réussir les entreprises humaines

**T**OUT comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, de nombreux professionnels font du management sans se référer à une quelconque appellation contrôlée... De la même manière qu'il est impossible pour un être vivant de ne pas communiquer avec son environnement – l'École de Palo alto nous l'a brillamment signifié –, un dirigeant ne peut pas ne pas faire de management dès lors qu'il préside aux destinées d'une communauté d'action et d'intérêt, ce que l'on appelle communément une « entreprise ».

---

### **UNE INGÉNIERIE DES SYSTÈMES D'ACTION COLLECTIVE**

---

Quelles que soient les fins et la forme de l'entreprise, en tant qu'elle mobilise des ressources matérielles et humaines, celle-ci adopte une organisation technique et un modèle social, *de jure* ou *de facto* : la mère supérieure d'un couvent, le capitaine d'une équipe de football, un président d'association, un commandant militaire, un chef de rayon ou d'expédition de chasse, pratiquent nécessairement un certain « management ». Ils structurent le temps et l'espace, répartissent des ressources, organisent les opérations pratiques, recrutent, distribuent des rôles, gèrent les relations interpersonnelles, mais aussi soutiennent le moral des

acteurs et anticipent l'avenir, afin de faire vivre et fonctionner leurs entreprises. Aucune variété d'entreprise ne détient donc le monopole ou le privilège du management des organisations ; il en va de même pour les systèmes économiques et politiques.

Certes, ce management peut véhiculer des traditions, des coutumes, des systèmes de valeurs, qui ne font pas nécessairement l'objet d'une option critique, d'une stratégie parfaitement consciente et consommée. C'est ce qui va faire la différence entre un dirigeant de fait, à la gestion intuitive et empirique, et un dirigeant professionnel, formé à des techniques précises, qui soumet sa méthodologie et ses pratiques à un examen critique<sup>1</sup>. C'est aussi, bien entendu, toute la différence entre un dirigeant routinier et un manager innovant.

### ► Qu'est-ce que le management ?

La gestion des hommes a toujours représenté une préoccupation fondamentale au sein des groupes et des institutions quelle que soit leur finalité, mais cette gestion était considérée comme une annexe évidente de la décision et du gouvernement. C'est à partir du xx<sup>e</sup> siècle que le management devint en lui-même un objet central. Entériné par la vénérable Académie française et l'arrêté du 29 novembre 1973, le terme de *management* nous est parvenu par la langue anglaise, alors même qu'il provient du français *ménager* qui exprime l'idée de prendre soin, de prêter attention à, de s'occuper de, et qui a produit le substantif *ménagement*, qui veut dire précaution, soin. Le mot ménage est lui-même issu du latin *mansio*, qui signifie maison, résidence, auberge. *Mansio* a donné les mots français manse (grande habitation rurale), mansion (décor de théâtre) et le terme anglais *mansion* qui veut dire château. Notons la racine commune avec le verbe latin *manere* qui signifie demeurer et que l'on retrouve dans le français *manoir*.

Le terme de « ménage » désigne une entité à la fois humaine et économique destinée à prendre soin du foyer et des enfants (« se mettre en ménage »). « Faire le ménage » renvoie également à l'idée de prendre soin d'une pièce, de s'occuper d'une habitation, de restaurer un ordre à l'opposé du remue-ménage. De ce point de vue, nous pourrions également dire qu'un dirigeant « fait du

---

1. R. Michit, *Quand l'art de manager devient une science*, Grenoble, Éditions MC2r, 2017.

ménage »<sup>1</sup>... Notons enfin que *mansio* et *manere* possèdent un radical commun : *manus*, la main, que l'on retrouve dans le verbe *mansuefacere* : habituer à la main, apprivoiser, civiliser. La main représente le symbole de l'autorité (présente dans des signes royaux comme le sceptre ou des expressions juridiques comme « main-levée »). De toutes ces pérégrinations linguistiques, il ressort clairement que la généalogie du terme management nous renvoie aux idées de « s'occuper de la maison » et de « prendre en main », ce qui correspond assez bien à ce que l'on attend d'un manager...

Rajoutons encore que ce terme de management s'avère d'un emploi extrêmement banal dans les pays anglo-saxons – puisqu'un concierge affiche sur la porte de sa loge : « manager » ! Ce terme possède son pendant actuel en français avec le verbe « gérer » que l'on met à toutes les sauces : dans le langage courant, nous gérons aussi bien une situation, le stress, un compte en banque, une relation amoureuse, une grande entreprise. Management et gestion sont donc deux termes extrêmement génériques qui pourraient s'équivaloir. Plus récemment, nous avons tendance à plutôt utiliser le terme gérer, pour ce qui concerne la bonne utilisation et comptabilité des ressources (matérielles et humaines) et manager, pour ce qui concerne la mise en œuvre d'un projet ou d'une stratégie d'atteinte de résultats. Ainsi, la gestion des ressources financière et des ressources humaines fait-elle partie aujourd'hui d'un management global.

### ► Une pratique de la coopération

D'aucuns, comme le philosophe Maurice Maeterlink<sup>2</sup>, peuvent être fascinés par l'harmonie d'une fourmilière ou d'une ruche, au sein desquelles tout management semble superflu, tant l'ordre impeccable est génétiquement transmis. S'agissant des hommes, leur singularité même, leur sens de l'initiative individuelle, leur capacité à désapprendre et à innover, à se différencier, leur ambiguïté relationnelle, font que l'ordre social et technique qui doit garantir leur survie commune ne peut ni s'appuyer exclusivement sur un ordre préétabli et immuable, ni s'en remettre totalement au hasard ; il fait nécessairement l'objet d'une construction intellectuelle, d'une pensée, d'une vision, d'un programme, d'un projet, d'une culture, ce qui constitue l'essence même d'une civilisation.

---

1. Notons à ce propos qu'un auteur des années soixante, C. Collange, s'est amusé à produire un ouvrage intitulé *Madame et le management* aux éditions Tchou, Paris, 1969. Dans ce dernier, l'auteur applique la rationalité managériale à l'entretien domestique d'une ménagère...

2. Célèbre philosophe, romancier et poète belge, auteur à ce propos de *La vie des fourmis* et de *La vie des abeilles*.

En effet, dès lors que des hommes agissent ensemble – interagissent – divers problèmes et difficultés ne manquent pas de surgir, dont aucune science en particulier n'a d'ailleurs l'apanage (même si l'objet de la science politique tourne par excellence autour de la gestion des dynamiques sociales). Tout simplement parce que le *sens commun* n'est pas évident au sein de notre espèce, et que les membres d'un groupe humain possèdent tous leurs visions de ce qu'il convient de faire, leurs stratégies, leurs intérêts propres, en prise sur leurs aventures et parcours personnels, leurs affects, leurs angoisses et leurs projets de vie. La vie et l'action sociale des hommes s'enracinent également sur des aspects fondamentaux et archaïques, tels que la territorialité, le pouvoir et la hiérarchie, l'attachement affectif, la recherche de reconnaissance et de mise en valeur, la séduction ; autant de facteurs qui spontanément divisent et opposent davantage qu'ils ne rassemblent...

D'un point de vue psychologique, un objectif commun procède littéralement d'un effet d'optique, s'agissant d'une représentation socialement construite pour laquelle nul ne connaît exactement le sens que les autres y investissent... Le rôle du manager consiste précisément à maintenir l'unité et le destin du groupe en accréditant cette illusion groupale, ce qui signifie la rendre plausible, productive, intéressante, parfois sublime. Pour ce faire, le dirigeant traditionnel fait appel au mythe et à la passion, le dirigeant moderne plutôt à l'intérêt et à la raison. Ainsi, le premier privilégie la parabole, le second la démonstration ; mais la frontière n'est pas si nette... et des mythes en remplacent d'autres (l'excellence, le progrès, la démocratie, la réussite sociale, par exemple).

Cette fonction politique et sociale du manager, à la fois pratique et symbolique, n'est pas à négliger, elle est centrale ! C'est elle qui fait du management autre chose qu'une simple gouvernance. Autrement dit, le rôle du manager se distingue de la seule fonction hiérarchique de gestion et de contrôle, pour laquelle un code de procédures lui suffirait : il doit aussi « emballer », c'est-à-dire entraîner avec lui d'autres acteurs dans un projet commun – une entreprise –, et pour ce faire, agir sur des ressorts psychosociaux et culturels qui s'avèrent parfois extrinsèques à l'organisation elle-même.

En somme, le management s'avère précisément indispensable parce que toute *forme sociale* est un concept<sup>1</sup>, une « fiction collective », une construction sociale qui aspire à une certaine stabilité et pacification des rapports, afin de se protéger et de protéger ses acteurs des soubresauts passionnels des relations humaines ;

---

1. C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

mais aussi parce qu'elle est une communauté d'action, visant l'atteinte d'objectifs rationnels et devant se doter de procédures convenues. Bref, l'organisation est la forme rationalisée et finalisée d'une communauté humaine.

À ce titre, il serait commode de faire un parallèle avec la fonction politique au sein d'autres communautés, mais il existe un certain nombre de différences entre le dirigeant politique d'une commune ou d'une société civile et le manager d'une « société entrepreneuriale ». Ce dernier vise l'accomplissement d'un projet opérationnel et l'atteinte d'objectifs quantifiables, il est d'ailleurs responsable de la réussite ou non de ce projet, parfois sur ses propres deniers, tandis que l'homme politique vise plutôt la maintenance d'un consensus et d'une forme sociale, et n'est jamais redevable de quoique ce soit... sinon devant l'Histoire. Bien sûr, il peut exister une tendance à placer des politiques à la tête d'entreprises, le résultat s'avère toujours désastreux. Inversement, des barons de l'industrie peuvent être tentés de prendre le commandement d'une nation. Généralement, le mélange des genres n'est pas très heureux.

### ► Une ingénierie et non une science

Comme en convient Henry Mintzberg<sup>1</sup> lui-même, il n'existe pas à proprement parler de définition unique, savante et intangible du management – même si l'on peut dire qu'il existe un consensus pratique sur son objet. Cette difficulté tient en quelque sorte à l'instabilité épistémologique du management : est-ce une science constituée des organisations humaines, au même titre que la science politique ou la sociologie ? Ou bien est-ce un bricolage composite, inventé pour les besoins des dirigeants d'entreprises et destiné à cautionner leurs pratiques, comme l'énoncent certains de ses détracteurs<sup>2</sup> ? Lorsqu'il rédigea son célèbre ouvrage, *Le Prince*, Machiavel pratiquait-il déjà du coaching à destination d'un manager – en l'occurrence, le Prince de Médicis – ou bien inventait-il la science politique ?

Le management comme méthode au service des dirigeants apparaît clairement dans la définition très (trop) classique et très restrictive d'un R. Caude (en son temps directeur général de l'École d'organisation scientifique du travail) : « Il

---

1. H. Mintzberg, *Le Management – voyage au cœur des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990.

2. M. Villette, *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1988 ; M.-A. Dujarier, *Le management désincarné*, La Découverte, 2015. Ces auteurs mettent en exergue les dérapages possibles du management.

s'agit d'un ensemble de principes, de méthodes, de techniques rationnelles mettant l'accent à la fois sur le rôle essentiel de la direction et du commandement, et sur l'importance des facteurs humains dans l'entreprise.<sup>1</sup> »

Si l'on veut plus précisément définir le management, il paraît indispensable de se référer à la théorie des systèmes. Nous pouvons en effet considérer le management comme la conduite d'un système d'action, c'est-à-dire d'un ensemble de ressources mises en cohérence, de méthodes et de techniques déployées au service d'objectifs de transformation. Sur un plan purement phénoménologique, l'action est un processus de modification de l'environnement. Lorsqu'elle est volontaire, elle est dotée généralement d'une « fin intéressante » pour l'acteur. C'est à cette dernière variété d'action que le management s'intéresse, considérant aussi bien les effets générés par l'action, l'écart pouvant exister entre les effets souhaités et les effets non souhaités, que le processus lui-même.

L'approche systémique s'est fondée sur la recherche de principes communs aux différentes entités connues : à ce titre, la comparaison entre les organisations biologiques et sociales s'avère intéressante – même s'il s'agit d'une analogie. Ludwig von Bertalanffy, l'un des fondateurs de cette approche<sup>2</sup> distingue un certain nombre de points communs entre ces deux variétés de systèmes :

- il s'agit d'entités jouissant d'une certaine autonomie pour atteindre un but spécifique ;
- elles risquent en permanence la désintégration (mort ou faillite) ;
- elles sont composées de multiples unités en interaction aux fonctions complémentaires (organes ou services) ;
- et leur vie ne se maintient que par des échanges continuels avec leur environnement.

Talcott Parsons, le grand sociologue américain du courant structuro-fonctionnaliste, s'est lui aussi efforcé d'établir des variables communes à tous les systèmes d'action ; il en a identifié quatre (comme l'ADN) qu'il a regroupées en une « matrice AGIL ». En anglais : A pour *adaptation*, G pour *goal attainment* (réalisation des objectifs), I pour *integration* et L pour *latence*. Fondamentalement, ce qui rapproche les systèmes est leur but et leur forme : un système exprime un projet et maintient une structure dans un environnement en mouvement :

1. R. Caude in *Pourquoi et comment déléguer*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1970.

2. L. von Bertalanffy, *General system theory* ; trad. fr. *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973.

son identité. Telle est la définition la plus simple que l'on peut donner de toute entreprise...

Cet apparent paradoxe de conservation d'une forme et d'adaptation à l'environnement a souvent permis d'identifier le management à la problématique du changement. Car après tout, toute entreprise est synonyme de projet, et tout projet est un changement... Comme l'évoquait Jean-Jacques Servan-Schreiber : « Quel est le rôle essentiel du management ? C'est de faire face intelligemment au changement. Le management est le moyen par lequel les changements sociaux, économiques, technologiques et politiques, tous les changements humains peuvent être organisés rationnellement et répandus dans l'ensemble du corps social.<sup>1</sup> »

Cette conception du management comme méthode permettant avant tout l'adaptation des organisations aux variations de l'environnement s'avère relativement récente. Elle apparaît dans une société où les modifications et les mouvements deviennent de plus en plus rapides, mettant de ce fait la problématique de l'adaptation au cœur des préoccupations socio-économiques – comme l'avait compris Servan-Schreiber dans les années soixante-dix. Enfin, elle s'inscrit dans une vision écologique qui privilégie l'environnement et la situation. Le management peut être alors considéré comme un « art opportuniste de la conjoncture », dont Bernard Tapie fut l'une des figures les plus emblématiques des années quatre-vingt-dix.

En somme, le management constitue une pragmatique des systèmes d'action collective. Une pragmatique dont on pourrait définir l'objet de la manière la plus simple possible comme l'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif commun, ou bien encore l'art de faire réussir les entreprises humaines, ce qui veut dire la même chose. Le management appartient donc aux « disciplines opératoires », comme l'informatique, le marketing ou la psychothérapie – c'est-à-dire qui vise un résultat par l'expérience – contrairement aux disciplines dites fondamentales, qui cherchent à explorer et structurer un objet sans souci d'efficacité. À ce titre, le management est donc une ingénierie et non une science.

L'ingénieur de la Nasa veut que son module atterrisse sur Mars en bon état ; les principes de la physique dans l'espace ne sont pour lui que des contingences de cette entreprise, qu'il devra naturellement prendre en considération. Son collègue physicien, quant à lui, verra dans l'entreprise martienne l'occasion

---

1. J.-J. Servan-Schreiber in *Le Défi américain*, Paris, Denoël, 1967.

de faire de nouvelles expériences et de mieux comprendre les principes de la physique dans l'espace. Leur différence tient à une question de points de vue et d'objectifs, même s'ils s'avèrent naturellement complémentaires.

### ► Un objet pluridisciplinaire

Le management possède donc un objet pragmatique et sollicite nécessairement nombre de disciplines. Il emprunte par conséquent à l'ensemble des sciences humaines et sociales : sociologie, psychologie, psychosociologie, économie, science politique, mais aussi anthropologie, ethnologie, éthologie, communication, linguistique, cybernétique, etc., les éléments de compréhension des comportements humains et des fonctionnements des systèmes d'action dont il a besoin dans son souci d'application. Par exemple, des sociologues historiques comme Durkheim, Weber, Pareto, Parsons, ont influencé le management. Celui-ci s'est également beaucoup alimenté des pléthoriques travaux des psychosociologues américains sur les groupes ou des non moins nombreuses études sociologiques sur les organisations, mais aussi des recherches concernant la communication, la cybernétique, l'éthologie et les neurosciences des psychologues et biologistes, concernant la motivation. En quelque sorte, les théoriciens du management sont des interfaces entre les chercheurs en sciences humaines et les managers de terrain, qui doivent simplement tirer parti de ces avancées pour mieux gérer leurs organisations humaines et les faire aboutir à leurs objectifs déclarés.

C'est tout cela qui fait du management un « art » (au sens des Grecs anciens), c'est-à-dire un ensemble de savoir-faire au service d'une œuvre. Tout comme l'architecte, qui réalise une habitation en faisant appel aux principes de la physique, sans être un spécialiste de la physique, le manager fait aboutir une entreprise sans être un spécialiste de la psychologie, de la sociologie, ou de l'anthropologie, tout en s'appuyant sur les éléments indispensables que peuvent lui fournir de telles disciplines. Conclusion à laquelle parvient Jean-Jacques Servan-Schreiber : « C'est l'art des arts, car c'est l'art d'organiser le talent. » (*op. cit.*)...

Cette discipline (ou cet art) est pratiquée délibérément par tous ceux qui ont pour responsabilité de faire fonctionner des organisations, tant au plan de la maîtrise des contingences matérielles et du processus technique qu'au plan de la coopération entre les acteurs. Cette double dimension, technique et humaine, est indéfectible au management des entreprises, tandis que l'on a souvent tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces dimensions. Dans nos secteurs d'activité, c'est plutôt la gestion des ressources humaines qui s'identifie



au management, tandis que dans les écoles de management et de commerce, l'accent est bien souvent mis sur la « partie hard » du management, c'est-à-dire les dimensions stratégique, financière et organisationnelle.

Art ou ingénierie, boîte à outils pour dirigeant, gestion du changement, science de la stratégie et du déplacement, développement du facteur humain, organisation scientifique du travail, le management comprend tout cela à la fois, non pas comme une liste de choses à la Perce, mais comme un tout organisé et intégré dans une théorie des systèmes. Sans cette intégration dans une théorie générale, le management demeure une discipline en lambeaux que chacun attrape par un bout en fonction de ses préoccupations spécifiques.

### ► Les trois dimensions d'une entreprise

Pour notre part, si nous devons réduire le management à des préoccupations essentielles, nous dirions qu'il concerne un triptyque fondamental qui est la stratégie, l'organisation et la mobilisation :

- la *stratégie* renvoie à la compréhension de l'environnement de l'entreprise et à l'adaptation de cette dernière, qu'il s'agisse de l'analyse des marchés, de l'approche de la conjoncture, de l'opportunité de mener telles ou telles actions, du rôle des relations publiques et de l'intérêt de lancer telle ou telle campagne. Nous verrons que nos secteurs sanitaire, social et médico-social sont de plus en plus concernés, voire déterminés, par ces préoccupations environnementales, même s'il convient parfois de les retraduire ;
- l'*organisation* renvoie à tout ce qui a trait à l'utilisation des diverses ressources, à la mise en œuvre des processus d'activité, qu'il s'agisse de processus de production de biens ou de délivrance de prestations de services ; ces processus peuvent être automatisés (une activité robotisée, la surveillance de machines) ou non, impliquer des utilisations matérielles (une intervention chirurgicale) ou consister en des attitudes (comme une procédure d'accueil, un entretien d'aide) ;
- la *mobilisation* renvoie à toutes les opérations d'ordre culturel, social, psychologique ou économique qui permettent de créer de la motivation individuelle et de l'adhésion à un projet commun.

Bien entendu, ces trois fonctions essentielles du management d'une entreprise en tant que système d'action collective entraînent en cascade une foule de préoccupations subséquentes sur lesquelles nous reviendrons plus précisément. Ces

volets du triptyque sont eux-mêmes l'expression de trois problématiques fondamentales inhérentes à toute communauté d'action, qu'il s'agisse d'un groupe de chasseurs primitifs, d'un parti politique, d'une équipe de football, d'un hôpital ou d'une société industrielle. Ces problématiques sont complètement intriquées mais les circonstances peuvent mettre en exergue telle ou telle d'entre elles.

- La première problématique a trait à la nécessité de maintenir la *cohérence* d'une communauté. En effet, rien n'est plus difficile que d'agréger un groupe d'individus, d'éviter les dissensions centrifuges en son sein, d'en assurer durablement le consensus sur des règles du jeu communes. Cette préoccupation débouche précisément sur la dimension institutionnelle. Production rituelle et symbolique d'un groupe, puis juridique à l'échelle d'une société civilisée, l'institution vise à fixer des ordres de relation (hiérarchies), à définir des situations et des statuts, mais aussi un système de valeurs capable de transcender les intérêts particuliers, d'attester la puissance d'une identité collective, bref, d'élever le groupe au statut de communauté politique. De ce fait, une institution s'avère quasi intemporelle et ne prévoit jamais sa propre fin ; elle vaut jusqu'à ce qu'une autre la remplace.
- La deuxième problématique concerne l'impératif pour le groupe d'atteindre ses objectifs, de donner une réalité à son motif de rassemblement, à son dessein, à son entreprise. Un groupe qui n'atteindrait jamais ses objectifs risquerait de démotiver rapidement ses membres et de se déliter. Cette préoccupation de *performance* s'exprime par la dimension organisationnelle. Ensemble d'organes fonctionnels, l'organisation s'avère finalisée : elle vise l'utilisation optimale des ressources et des moyens, elle agence et aménage, elle déploie des techniques, bref, elle ressortit au domaine de l'ingénierie et du rationnel. De ce fait, l'organisation ne rechigne pas au changement : si l'on peut établir à tout moment qu'une autre organisation s'avère plus utile et plus performante au sein de l'entreprise, il convient de l'adopter.
- La troisième concerne le processus d'*adaptation* : une communauté humaine peut s'avérer cohérente et performante, encore faut-il qu'elle le demeure, c'est-à-dire qu'elle puisse répondre aux variations de son environnement quand celui-ci le nécessite. Cette problématique correspond à la dimension situationnelle (voir **schéma ci-après**) et constitue la composante stratégique du management telle que nous l'avons définie plus haut.

Ces trois problématiques s'avèrent concomitantes, bien qu'en fonction des circonstances et des finalités mêmes de l'entreprise, l'une ou l'autre puisse devenir plus ou moins prédominante. Par exemple, une conjoncture de mutation ou de

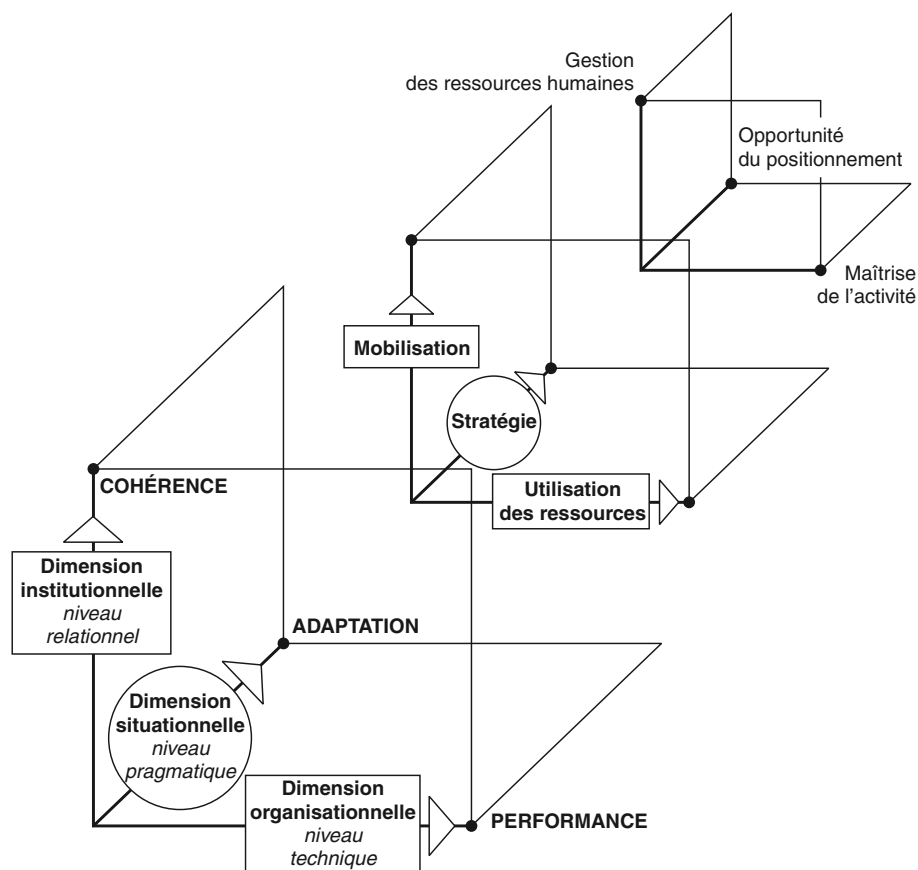


Figure 1.1. Le triptyque du management

forte concurrence sollicitera les capacités adaptatives d'une entreprise et donc la vision stratégique du manager. Mais plus l'exigence de changement sera importante et plus les possibilités de réaménagement organisationnel et de mobilité institutionnelle seront mises à l'épreuve... Une culture très institutionnelle peut grever les possibilités d'adaptation d'une entreprise mais l'absence d'une culture suffisamment forte peut entamer sa performance.

Dans une conjoncture économiquement difficile, où l'efficacité deviendra essentielle, la capacité à mettre en place de nouveaux modes de production sera à son tour décisive et fera la part belle aux organisateurs. Dans une autre conjoncture encore, où la mobilisation des acteurs, leur esprit de corps, et leur adhésion à un système de valeurs seront particulièrement nécessaires, c'est la

dimension institutionnelle qui sera en question. Toutefois, si l'organisation est appelée à se modifier régulièrement pour des raisons techniques, économiques ou concurrentielles, il incombe à la dimension institutionnelle de maintenir dans tous les cas l'identité dans le temps de la communauté d'action.

Ces considérations présentent des applications très concrètes quels que soient les champs d'action considérés. Tel club sportif peut posséder de grands joueurs mais pas de culture commune suffisante, ce qui grèvera ses résultats (cf. certains de nos grands clubs de football...). Inversement, telle entreprise peut s'avérer incapable de s'adapter à des changements organisationnels importants du fait d'une culture traditionnelle et corporatiste exacerbée, comme certaines vieilles entreprises publiques (cf. notre Éducation nationale).

### ► **L'accomplissement d'un projet**

Cette pragmatique des systèmes d'action et cet art de la coopération renvoient toute communauté humaine qui se fixe des objectifs à la capacité de se doter d'un projet suffisamment clair et réaliste, mais aussi convaincant et motivant. Le projet réunit et transcende les acteurs qui se réunissent autour d'une cause commune et savent dès lors comment l'atteindre. Parler de management par projet s'avère donc une espèce de pléonasme ; les modes de management qui ne procèdent pas d'un projet n'ont de management que le nom. Il conviendrait plutôt dans ce cas de parler de gérance et de gouvernement pour désigner la conduite d'affaires et de procédures, à la manière des systèmes totalitaires ou bureaucratiques, dans lesquels les acteurs doivent en savoir le moins possible sur les buts et les objectifs de ce qu'on leur demande de faire (selon la fameuse formule : « *Contentez-vous de faire ce qu'on vous demande sans vous poser de questions* »)

Cependant, comme tout projet a une fin – à moins de perdre son attrait motivant –, un manager doit toujours penser à l'après. L'idéal étant de promouvoir une visée supérieure qui transcende le projet, afin d'éviter, qu'une fois le projet réalisé, les acteurs ne se démobilisent. Certains managers passent ainsi régulièrement d'un projet à un autre afin d'éviter la dépression post-performative<sup>1</sup>. En effet, toute tension crée une euphorie, une accoutumance, et donc par la suite un effet de manque. Il s'agit donc de pouvoir étager les projets, et comme

---

1. Tout accomplissement d'un projet ou d'une performance qui a demandé des mois d'efforts et de fortes tensions génère un état de manque pouvant déboucher sur un état dépressif. Ce phénomène affecte aussi bien les femmes enceintes, les étudiants que les sportifs ou les aventuriers.

dans un jeu de poupées russes, de proposer un emboîtement logique de projets successifs des plus réalistes aux plus ambitieux. C'est par exemple le rôle joué par les grands systèmes de valeur (les religions, les idéologies, les philosophies) qui transcendent les mouvements sociaux et les changements de régime, en maintenant, par-delà toute péripétie, une pérennité de valeurs et d'espérance.

C'est à ce niveau qu'intervient la notion de « culture d'entreprise » : la culture servant à assurer une continuité identitaire par-delà les péripéties de l'action et les projets successifs. Le défi du management de toute entreprise consiste à proposer successivement des projets, dotés de signification opérationnelle, tout en étant capable de les intégrer dans une ligne de conduite à plus long terme, reposant, quant à elle, sur des valeurs plus constantes – ce que l'on appelle une *vision*. Dans nos secteurs social et médico-social, le projet associatif peut jouer ce rôle transcendant. Notons au passage que nombre d'entreprises traditionnelles qui possédaient de telles cultures ont disparu et sont remplacées par des entreprises conjoncturelles, tellement mouvantes qu'elles n'ont plus le temps de constituer une culture propre. Ces entreprises sans culture et sans identité s'avèrent fragiles et « démoralisantes » car elles ne possèdent pas de valeur sociale et de capacité d'agrégation ; elles menacent même à terme la cohésion du tissu économique de l'Occident.

---

## QUELQUES ÉTAPES HISTORIQUES DU MANAGEMENT

---

Si le management a toujours existé implicitement dans la vie active des hommes – comme nous l'avons évoqué dès l'entame de ce chapitre –, il est clair cependant qu'il s'est constitué comme une discipline explicite dans la foulée de la Révolution industrielle et scientifique. L'histoire du management, en tant que corpus de principes et de méthodes, est indissolublement liée au développement des idées scientifiques et rationalistes et l'affirmation congruente de l'industrie, qui s'est posée comme une doctrine et une pratique de transformation du monde environnant.

Sciences et industrie sont en effet très intriquées, d'une part, parce que la découverte de certaines techniques et machines (comme le célèbre métier à tisser Jacquard, la machine à vapeur ou l'électricité) a révolutionné le travail artisanal et permis des productions plus ambitieuses, mais surtout, parce que la pensée scientifique, en introduisant la mesure arithmétique, l'expérimentation et la comparaison, ouvrait la voie d'une nouvelle conception du monde : celui d'un monde à mesurer, à transformer et à conquérir (déjà contenu dans celui

des Francs-maçons par exemple) ; celui d'un monde évolutif qui s'opposait naturellement à celui, parfaitement immuable, de l'Église catholique romaine.

Commençait alors le règne des ingénieurs, de ceux qui allaient pouvoir passer de la découverte parfois nébuleuse du scientifique à la mise en œuvre opératoire. Les grandes écoles, l'Université et les lycées, instaurés par Napoléon, étaient destinés à cette mise en œuvre d'un monde de progrès repris par les Saint-simoniens. Dans l'univers du travail, le progrès consistait à remettre en cause les façons de faire traditionnelles, en les soumettant aux principes mêmes de l'approche scientifique, c'est-à-dire l'observation, l'analyse, l'expérimentation, le contrôle et la correction, selon les principes de Claude Bernard. Notons au passage que le fameux PDCA de la démarche qualité, défini par Deming<sup>1</sup> dans les années mille neuf cent cinquante, allait reprendre cette rationalité de l'action.

### ► L'ère de la rationalisation de l'action

L'invention de la fabrique repose sur la volonté de rationaliser le travail artisanal : de mieux utiliser les ressources, d'éviter le gaspillage ou le détournement de matières premières (dans le textile, une bonne partie du travail était alors exécutée à domicile), de pouvoir également utiliser de plus grosses machines et d'améliorer la productivité à moindre coût. C'est l'énorme essor des fabriques et des usines qui posait inévitablement la question de leur gestion et de leur organisation. Jusqu'au début du xx<sup>e</sup> siècle, cette organisation était essentiellement vue sous un angle technique ; elle était l'affaire d'ingénieurs qui cherchaient les meilleurs agencements possible afin de maximiser la production au plus juste coût, en économisant les matières premières et en diminuant les temps d'opération. Car si les premiers gains de productivité devaient beaucoup à des techniques et des machines nouvelles, on s'aperçut bien vite qu'ils pouvaient aussi dépendre d'une organisation des actes de travail : l'ergonomie était née.

---

1. PDCA : *plan, do, check, act* ; cycle appelé aussi « roue de Deming ». W. E. Deming est l'auteur de *Hors de la crise*, Economica, 1988.