

NOTES

MIEUX COMPRENDRE
MANAGEMENT :
UNE URGENCE
DÉMOCRATIQUE

Christophe Deshayes

SPIRALES



L'auteur montre que le management, désormais omniprésent bien au-delà de l'entreprise, est devenu un enjeu d'intérêt public et une question démocratique majeure. Son paradoxe est d'être partout invoqué mais rarement compris : tantôt réduit au pouvoir hiérarchique, tantôt dénoncé comme instrument du néolibéralisme, il désigne d'abord l'organisation d'une action collective orientée vers une finalité, qui ne se réduit pas au seul profit.

L'auteur rappelle ainsi que mieux s'organiser est indispensable face aux défis contemporains, sans que cela interdise la critique des formes concrètes de management. Le texte met alors au jour plusieurs tensions décisives : entre logique administrative et logique professionnelle, entre contrôle et autonomie, entre rationalisation et responsabilité, entre recherche d'un modèle idéal et intelligence des situations.

La force du texte est de montrer que manager consiste moins à appliquer des recettes qu'à arbitrer, dans un équilibre toujours instable, entre exigences techniques, sociales et politiques. Ceci permet à l'auteur de renverser le débat sur l'IA : ce n'est pas la technologie qui menace le management, mais une conception appauvrie du management — réduit à l'optimisation, au contrôle et au benchmark — qui le rend remplaçable.



Notre connaissance collective du management est notoirement lacunaire. C'est pourtant devenu une question démocratique majeure puisque le management structure désormais l'ensemble de la vie sociale pour le meilleur ou pour le pire.

On aime dire que les Français sont nuls en économie. Cela ne manque pas de sel de la part d'élites formées à l'économie mais qui n'arrivent pourtant pas à faire voter un budget national à l'équilibre depuis un demi-siècle alors que les ménages a priori ignorants des lois économiques accumulent actuellement, plus de 6000 milliards d'euros de patrimoine financier soit deux fois le PIB annuel et deux fois la dette de l'Etat.

Pour poursuivre cette tradition bien française qui consiste à s'autoflageller sur des sujets variés avec forces comparaisons internationales presque toujours mal documentées, on entend désormais dire que nous serions ignorants en management. Il faut comprendre en cela que les Français seraient de très médiocres managers.

Ce diagnostic particulièrement sévère a été porté par trois hauts fonctionnaires du ministère des affaires sociales (IGAS) à travers un rapport¹ rédigé en auto-saisine, sur le fondement d'une étude européenne « maison », à la méthodologie quelque peu fragile.



Les conséquences de ce supposé « mauvais » management ne se limiterait pas seulement à la qualité de vie au travail ou aux conditions de travail des salariés, il aurait aussi un effet sur les politiques sociales – comprendre, le taux d’emploi, les arrêts maladie, l’absentéisme, le sentiment de perte de sens au travail et in fine le risque de désengagement des salariés. De quoi justifier l’intervention de la puissance publique pour redresser la barre.

Les auteurs du rapport recommandent donc logiquement selon eux, d’imposer par la loi, le management comme sujet de débat entre directions des entreprises et représentants des salariés dans le cadre du dialogue social obligatoire. Pourtant des milliers d’étudiants étrangers viennent chaque année étudier le management dans des écoles et universités françaises. Des entreprises internationales de plus en plus nombreuses recrutent des patrons français.

En 2017, une vaste étude académique³ publiée chez Odile Jacob et menée auprès de salariés de 96 nationalités différentes travaillant dans les sièges sociaux français d’entreprises du CAC40 concluait, avec des nuances bien sûr, à une « prouesse française ». On peine à comprendre un tel écart de jugement avec l’avis de l’IGAS. On ne doit probablement pas parler de la même chose et c’est tout l’enjeu de la question.



I. Mieux comprendre le management : un enjeu d'intérêt public

Le management a quitté depuis longtemps les murs de l'entreprise, il est devenu un fait social total. Ses logiques, ses méthodes, sa culture spécifique se sont répandus dans toutes les sphères de la société. Si depuis un siècle, le management s'est imposé dans les entreprises, il s'est également répandu plus récemment dans d'autres sphères comme les associations, les hôpitaux et plus généralement tous les services publics.

Tout le monde croit le connaître, ce qui serait la moindre des choses compte tenu de son omniprésence. Pourtant beaucoup de gens réduisent le management à ce que font les managers ou encore, aux relations entre les managers et les managés. On connaît tous la formule selon laquelle le manager « ne fait rien (par lui-même) puisqu'il fait faire par les autres ».

Ainsi, pour certains, il serait doué de compétences sociales particulières tel un coach sportif, alors que pour d'autres il serait tout simplement improductif. Même dans une



vision du management réduite à ce que les militaires appellent depuis toujours le commandement et que beaucoup de consultants appellent de nos jours, le leadership, une telle différence de perception ne peut relever que d'une compréhension imparfaite du phénomène.

L'histoire du management qui remonte à l'antiquité a connu une première accélération en Europe à l'avènement de la révolution industrielle, date à laquelle les systèmes socio -techniques ont commencé à envahir l'ensemble de nos activités et une seconde aux USA au début du XXème siècle avec l'expérience du management scientifique porté notamment par Taylor.

A toutes ces époques, la pensée managériale portait une certaine vision de l'organisation des moyens de production dans la société et une vision philosophique et politique de la société, en l'occurrence espérance d'harmonie et de concorde. Nous n'ouvrons pas davantage ici ce chapitre historique mais nous incitons avec ferveur le lecteur à s'intéresser à cette riche histoire de la gestion et du management (voir quelques suggestions en encadré en fin d'article). Concentrons-nous sur une tentative de définition et d'illustration.



II. Organiser l'action collective qui poursuit une finalité

Pour les sciences de gestion et du management, une définition synthétique pourrait s'exprimer de la manière suivante : le management est l'organisation de l'action collective qui poursuit une finalité.

Précisons tout de suite que ce but n'est pas unique et ne saurait se réduire au seul profit contrairement à ce que l'on entend souvent. Cette méprise très dommageable trouve sa source principale dans la vision des économistes classiques obnubilés par l'équilibre des marchés et peu intéressé par les entreprises qu'ils tenaient au mieux pour des agents auxiliaires des mécanismes d'équilibrage des marchés.

La motivation des entrepreneurs leur restait très mystérieuse et la première explication à disposition « le profit » fit l'affaire. A l'inverse et sur la base de notre définition, on comprend qu'une association, un hôpital ou un syndicat, sont des organisations humaines tendues vers une certaine finalité, et qu'à ce titre ils ont besoin eux aussi d'organiser l'action collective. Ils ont donc eux aussi besoin de management. Rien de choquant à ce stade.



Prétendre comme on l'entend parfois que le management serait un prétendu cheval de Troie du néolibéralisme n'a pas beaucoup de pertinence. Il y a en effet autant de types de management que d'organisations.

Rappelons que le phénomène managérial qui s'est accéléré aux USA à partir de la seconde guerre mondiale a été décrit comme une véritable révolution politique par James Burham⁴, un professeur de philosophie à l'université de New York, communiste engagé. Pour lui, ces techniciens de l'organisation que sont les managers (dirigeants) étaient en train de prendre le pouvoir dans les entreprises et donc dans l'économie et dans la société à la place des propriétaires, les capitalistes, de plus en plus souvent dépassés par la complexité des organisations de plus en plus grandes aux besoins de financements de plus en plus importants ce qui de fait, entraînait aussi une fragmentation du capital.

L'émergence du manager professionnel représentait pour ce politologue formé au marxisme l'apparition d'une toute nouvelle classe sociale, entre capitalistes possédants d'un côté et prolétaires qui n'avaient pour eux que leur force de travail à louer d'autre part. Cette troisième catégorie rendait la lutte des classes caduque.



S'interdire de critiquer le management, au motif qu'on ne peut décemment pas remettre en question la nécessité de s'organiser collectivement pour éviter les gâchis de toutes sortes (matériels, humains, financiers...) ne doit pas empêcher, en revanche, de questionner le rôle des managers, leur idéologie, leurs intérêts. Doivent-ils être professionnels, spécialisés, spécifiquement formés, aussi nombreux qu'ils le sont de nos jours ? Comment s'assurer que les finalités ont été définies de manière consensuelle, qu'elles sont globalement acceptées ou qu'elles sont poursuivies de manière sincère ? Existe-t-il des modes d'organisation alternatifs ? Il y a là, une place pour une saine et légitime critique et pour un débat entre les parties prenantes pour peu qu'on s'accorde sur les termes du débat.

L'apparition il y a quelques années des entreprises dites libérées a démontré que la discussion pouvait rester ouverte. Il n'y a pas que les managers professionnels qui peuvent organiser l'action. Dans les associations, les mutuelles ou les syndicats, des managers professionnels épaulent les élus mais ce sont bien ces derniers qui coorganisent l'action collective, même si parfois les rôles se superposent et se confondent.



La place des managers professionnels et leurs prérogatives peut donc se discuter.

Les Anglo-Saxons distinguent les activités ordinaires et les activités professionnelles, c'est-à-dire celles qui sont exercées par des praticiens issus de formations théoriques et pratiques de haut niveau, suivant un code déontologique précis et assujettis à un ordre disciplinaire géré par les pairs. Nous parlons ici des médecins, architectes, etc.

Il y a dans ces professions une manière de bien faire le métier, de bien organiser le travail, qui constitue l'état de l'art.

Il s'agit, en quelque sorte, de consignes de management encapsulées dans les pratiques codifiées de chacune de ces professions. Pendant la pandémie de Covid-19, il est clairement documenté que les process administratifs ont été allégés pour laisser davantage d'initiatives aux équipes médicales débordées et les règles d'engagement ont été révisées pour permettre le quoi qu'il en coûte.

Cet allègement administratif n'a pas été l'occasion d'une désorganisation généralisée mais au contraire la reprise par le terrain de capacités organisationnelles habituellement encadrées voire confisquées. Une fois le calme revenu, la pression des procédures administrative a de nouveau repris du service.



Il semblerait légitime que les fondamentaux qui structurent l'exercice d'une profession au sens anglosaxon soient respectés ou du moins discutés sereinement quand on décide de les modifier.

Or, en France, à l'hôpital, on n'a eu de cesse ces vingt dernières années d'augmenter le poids et le pouvoir des services administratifs et managériaux qui suivent d'autres logiques

(budgétaires, réglementaires, tutélaires donc politiques...). Le débat avec les médecins n'a pas eu lieu. C'est probablement une anomalie qui explique bien des frustrations en interne et des exaspérations chez certains grands dirigeants. Le président d'un groupe du CAC40 précisait récemment « L'objectif du management est de pouvoir mener des projets ensemble.../... Il est souvent mal compris, en particulier dans l'administration où il est réduit à la seule dimension financière ».

Dans une logique très différente, la France s'est dotée en 2019, avec la loi Pacte, d'une loi permettant explicitement à des entreprises commerciales d'opter pour un nouveau statut : celui de l'entreprise à mission. Un comité de mission indépendant est alors chargé de vérifier que le management de l'entreprise ne privilégie pas le profit à court terme au détriment de sa mission.



On voit dans ces deux exemples récents, des approches très différentes voire antagonistes de la place du management et les finalités qu'il est censé poursuivre.

III. Discuter des finalités pour mieux manager

Si on comprenait mieux le management, on arrêterait sans doute les procès d'intention et en légitimité des uns ou les passages en force des autres, au profit de discussions plus apaisées sur les vraies finalités recherchées et sur les moyens de s'organiser collectivement pour y parvenir. À l'heure où nous devons affronter les défis du réchauffement climatique et du digital et de l'IA, il serait peut-être sain de se poser calmement la question de notre manière d'organiser l'action collective, c'est-à-dire de manager.

Pour expliquer la richesse du management, la métaphore du commerce maritime est assez pertinente, d'autant que les premières grandes entreprises de l'histoire étaient justement des compagnies commerciales maritimes à l'image notamment de la Compagnie des Indes orientales et ses nombreuses consœurs.



L'armateur propriétaire du bateau (historiquement souvent un groupement d'associés) achetait un bateau puis recrutait un capitaine (le manager) et un équipage (les officiers ou managers intermédiaires, les marins, le cuisinier et parfois un médecin ou un infirmier...). Une fois en mer, le capitaine avait toute délégation pour gérer au mieux la mission (management par objectif et auto-contrôle).

À lui de trouver et ajuster la meilleure route pour aller aussi vite que possible sans prendre trop de risques (bon marin, bon stratège et gestionnaire prudent en bon père de famille), de mener les hommes en se reposant sur un management intermédiaire et sur un équipage aux compétences techniques avérées et aux comportements appropriés.

L'important était, certes, de revenir au port d'arrivée avant les autres bateaux (concurrents) pour profiter des meilleurs prix sur le marché, mais aussi et surtout, de ramener le bateau entier, sans avarie, avec sa cargaison (le capital des associés).

Rappelons-le, le management est, entre autres, un dérivé du mot français « ménagement », qui signifie à la fois entretenir la maison et utiliser les choses avec tempérance (un bon cavalier ménage sa monture).



Ainsi le capitaine doit-il charger son navire de suffisamment de vivres pour ne manquer de rien y compris en cas d'aléas, mais sans excès non plus, pour ne pas ralentir le bateau et pour limiter les frais (en bon logisticien).

Il doit avoir un équipage suffisant, compétent et discipliné pour manoeuvrer le bateau en toutes circonstances y compris en cas de tempête (bon recruteur et bon leader).

Le capitaine doit rester suffisamment souvent dans sa cabine, penché sur ses cartes, pour optimiser sa route (bon tacticien) et sur son livre de bord pour consigner son activité et pouvoir rendre des comptes (faire le reporting) tout en venant souvent sur le pont pour incarner l'organisation et l'exemplarité du chef, tout en observant par lui-même l'environnement et l'organisation des manoeuvres. Il s'intéresse au moral de l'équipage et au bon passage des consignes et des remontées d'information par le management intermédiaire.

Pour résumer, manager c'est porter de l'attention à tous les détails d'un système socio-technique en déséquilibre permanent, qui menace à tout moment de tomber. Tout excès condamne en effet, à terme, l'équilibre et la solidité d'un système matériel et humain qui ne demande qu'à se dérégler.



Une des caractéristiques fondamentales du management tient dans cette recherche permanente d'équilibre en fonction des situations concrètes rencontrées et du désir de conserver des marges de manoeuvre en cas de besoin.

Dans cette recherche d'un improbable et très instable équilibre, une autre caractéristique majeure tient dans la nécessité absolue de concilier en permanence les problèmes techniques et les problèmes sociaux.

Malheur à celui qui oublie ou ignore l'un de ces deux versants de la même pièce. A titre d'exemple, on ne compte plus les inventeurs de dispositifs techniques géniaux et parfaitement utiles qui ont pourtant été rejetés dans un premier temps par les clients.

Mais cela ne se passe pas toujours comme ça dans nos organisations. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Frédéric Fréry, professeur de management à l'ESCP : « Lorsqu'une organisation faillit, ce n'est pas le management qu'il faut blâmer mais son absence »⁵. Les enjeux sont considérables et nos organisations sont humaines.

Admettre cette faiblesse n'empêche pas d'être exigeant. Un management défaillant est une plaie pour l'entreprise et toutes ses parties prenantes.



Il est important d'y remédier. C'est en premier lieu le devoir du management intermédiaire - ou des instances de gouvernance qui se sont significativement renforcées ces dernières années notamment après le procès d'un grand opérateur télécom.

Mais c'est aussi, bien sûr, celui des représentants du personnel. Quand il arrive que des managers adoptent des comportements injustes voire toxiques, cette obligation morale devient une obligation juridique car heureusement les comportements déviants et toxiques sont punis par la loi. Pour reprendre la métaphore du bateau, le film de Lewis Milestone de 1962 *Les Révoltés du Bounty* avec Marlon Brando nous a donné un aperçu sur grand écran de la complexité des questions qui se posent à un équipage en présence d'un management toxique et du rôle central du management intermédiaire.

Heureusement, il s'agit de situations extrêmes très minoritaires. La plupart du temps, il s'agit de manques de rigueur ou d'exemplarité très ordinaires, ou encore de l'expression d'une rationalité très approximative.



IV. Une rationalisation de l'organisation

Les décisions basées sur des faits et sur des raisonnements sont plus faciles à faire accepter. Mais cette rationalité n'est pas isolée, elle est étroitement associée à une autre notion, celle de la responsabilité.

L'une ne va pas sans l'autre. Certains chercheurs en management ont établi que la « bonne gestion » était reconnue dans la Rome antique comme une contribution majeure aux grands équilibres de la société. En cela, elle assurait une réelle vitalité démocratique.

À l'heure où nous semblons découvrir l'ampleur des déséquilibres budgétaires de la France, nous pourrions nous interroger sur notre rationalité et notre responsabilité collectives et donc sur notre capacité à bien manager nos affaires. Si nous étions collectivement davantage responsables, nous pourrions probablement en appeler à l'intelligence collective.

L'action collective peut s'organiser soit par le biais d'un management professionnalisé soit par le biais de « non-managers » qui font cela en plus de leur activité professionnelle. C'est le cas de nombreux enseignants d'écoles maternelles qui peuvent occuper la fonction de directeur en plus de leur activité d'enseignant.



Dans ce prolongement, il est bien entendu possible de répartir la charge de l'organisation sur tous les membres d'un collectif de manière ponctuelle ou durable.

Dans les années 1970, cela s'appelait l'autogestion et était politiquement très marqué. Aujourd'hui, avec l'élévation du niveau d'études, la tertiarisation et le développement du télétravail notamment, c'est devenu une réelle attente sociale qui rencontre par ailleurs la nécessité de ramener les décisions au plus près du terrain pour suivre le rythme de l'innovation et de la concurrence, mais c'est assez difficile à mettre en oeuvre.

C'est la raison pour laquelle il est souhaitable, notamment au début, de faire appel à des spécialistes que l'on appelle des facilitateurs et qui sont outillés de techniques dites de facilitation (de l'intelligence collective). Là aussi, ils peuvent être professionnels ou faire cela en plus de leur activité s'ils ont été formés.

Cependant, si l'intelligence collective est clairement une forme d'organisation de l'activité collective finalisée, donc une forme de management, il n'en va pas de même pour le facilitateur qui n'est pas à proprement parler un manager. Il n'adopte pas la même posture et n'endosse pas du tout la même responsabilité.



Même l'administration française pourtant connue pour sa verticalité culturelle essaie de faciliter l'intelligence collective au sein de ses organisations.

La Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) dispose d'une équipe et d'un lieu dédiés à la sensibilisation et à la formation à la facilitation.

Profitions de cette occasion pour rappeler qu'il n'existe pas d'organisation idéale. Comment expliquer la passion contemporaine pour les transformations organisationnelles à répétition si ce n'était le secret espoir de découvrir l'organisation idéale ? L'intelligence collective est une forme d'organisation séduisante mais très exigeante. Elle repose sur un principe d'autonomie qui ne convient pas à tout le monde.

Le management traditionnel souffre malheureusement d'un biais rationaliste et utopiste qui fait que beaucoup de managers rêvent d'une organisation idéale. Or, le management est avant tout une intelligence de situation où l'on doit le plus souvent faire avec ce qu'on a, au moment présent. On est loin de la recherche d'idéal.



Un article provocateur récent paru dans Forbes prophétisait que des millions de managers pourraient devenir obsolètes à cause de l'IA6. Cette vision procède d'une vision trop étroite du rôle des managers et, en réalité, nous devons choisir notre camp.

Si nous concevons le management comme un moyen d'optimiser les flux ou les organes mécaniques, de copier les concurrents par le biais de benchmarks, de surveiller à distance l'activité et ceux qui y contribuent encore...alors il y a fort à parier que les IA feront bientôt le job bien mieux que nous, plus vite et moins cher.

Si, en revanche, nous l'appréhendons comme un art subtil qui consiste à se heurter au réel et à remettre en permanence un peu d'équilibre dans une activité collective qui ne demande qu'à se dérégler et se déliter, alors il y toutes les raisons de penser que l'IA ne sera qu'un assistant bienvenu.



En conclusion

En tout cas, les enjeux inédits qui se dressent devant nous nous imposent plus que jamais de réfléchir à ce qu'est pour nous l'action collective et comment l'organiser au mieux.

Pour cela, il ne faut pas hésiter à retourner sur nos pas car la plus grande erreur que nous pourrions commettre est de considérer que nous n'avons rien à apprendre de nos aînés en matière de management.

S'intéresser sérieusement au management et à l'histoire de ses idées est une priorité d'intérêt général et donc un acte démocratique fort. En effet, il s'agit d'orienter notre manière d'organiser l'action collective dont nous avons le plus grand besoin vers le dialogue, l'analyse sérieuse et approfondie des situations toujours spécifiques, avant de vouloir faire émerger une solution acceptable par tous et si possible désirable.



Pour en savoir plus :

- Visiter le musée du Management créé à l'Université Paris Dauphine-PSL : <https://dauphine.psl.eu/dauphine/musee-du-management>
- Découvrir la modernité de certaines entreprises du XIXème siècle <https://elucidations.org/2025/09/16/un-management-qui-oublie-son-passe-na-pas-davenir/>
- Ecouter la série de podcast de France Culture consacrée au management et notamment « James Burnham et les managers au pouvoir »
<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/les-techniques-de-controle-de-james-burnham-de-la-democratie-a-l-entreprise-8870181>
- Parcourir la revue en ligne Élucidations managériales.
<https://elucidations.org/>

