Activités

18-2 | 2021

Espace et temps de l'activité / Travail, Territoire et politique

---

Analyse d'ouvrage par Johann Petit

Valérie Boussard, et al. Les travailleurs du management

Johann Petit

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/activites/7193>

DOI : 10.4000/activites.7193

ISSN : 1765-2723

Éditeur

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités

Référence électronique

Johann Petit, « Analyse d'ouvrage par Johann Petit », *Activités* [En ligne], 18-2 | 2021, mis en ligne le 15 octobre 2021, consulté le 07 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/activites/7193> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.7193>

Ce document a été généré automatiquement le 7 avril 2022.

Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Analyse d'ouvrage par Johann Petit

Valérie Boussard, et al. Les travailleurs du management

Johann Petit

RÉFÉRENCE

Valérie Boussard, Marie-Anne Dujarier, & Ferruccio Ricciardi (Eds.). (2020). *Les travailleurs du management. Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*. Toulouse : Éditions Octarès.

- 1 Les publications scientifiques sur le management – articles, communications, ouvrages – sont florissantes depuis de nombreuses années, notamment dans les champs de la sociologie et des sciences de gestion. Elles commencent à le devenir dans d'autres disciplines comme l'ergonomie par exemple. Figure emblématique des questions de travail, le management a toujours été – et reste encore – une préoccupation majeure pour « optimiser » le fonctionnement des entreprises, la productivité, l'organisation du travail ou encore la qualité. Plus récemment, le management se voit de plus en plus impliquer sur des questions de prévention de la santé au travail. Mais majoritairement, l'intérêt du management porte sur la fonction. Or, derrière les problématiques de management, se cachent des femmes et des hommes qui déploient des activités singulières pour faire leur travail. De mon point de vue, il s'agit d'un parti pris scientifique essentiel pour mieux comprendre les questions de management et d'organisation, et cet ouvrage semble s'inscrire dans cette voie : s'intéresser au travail de ceux qui font le management.
- 2 Comme précisé précocement, dans l'introduction de Valérie Boussard, Marie-Anne Dujarier et Ferruccio Ricciardi, le management est envisagé, dans cet ouvrage collectif, comme la « main armée » d'une pensée politique, ou pour reprendre les termes des auteurs, comme « consubstantiel au capitalisme ». L'idée majeure est de montrer en quoi le travail quotidien des managers permet le maintien et la prolifération du capitalisme. Cette introduction, au-delà de présenter l'ouvrage, positionne le management comme un fait social total – dans le sens où il s'impose à chacun : toutes

les entreprises, administrations, associations, tous les salariés, sous-traitants, indépendants, et même en dehors de la sphère professionnelle – et abonde pour une sociologie des dispositifs de management, ce que l'on retrouvera tout au long des différents récits.

- 3 Composé de deux parties principales encadrées par une introduction et une postface, l'ouvrage s'attache, à travers des études dans différents secteurs d'activité, à décrire les pratiques managériales de travailleurs qui institutionnalisent des modes de management très instrumentés, rationalisés, au service d'une politique de la « performance », et qui finalement, façonnent le travail des autres.
- 4 La première partie, composée de cinq chapitres, s'attache à une sociohistoire du management. Ainsi, elle permet de montrer comment différents métiers ont joué – et jouent – des rôles majeurs dans l'institutionnalisation de savoirs gestionnaires.
- 5 Dans la seconde partie, qui contient quatre chapitres, il s'agit de décrire le travail de management réalisé par des individus contraints, convaincus, voir aveuglés par des dispositifs et leurs propres intérêts : de véritables missionnaires du management.
- 6 Dans le premier chapitre, Béatrice Touchelay retrace, à travers le portrait de trois personnages clés, une histoire des cadres dont l'origine est la fonction comptable. On y apprend notamment que la catégorie des cadres apparaît en France avec l'industrialisation et la concentration de la main d'œuvre au 19^e siècle et qu'elle se généralise et s'institutionnalise durant le 20^e, à travers la participation des cadres à l'adaptation des entreprises face à la concurrence et l'impératif du profit.
- 7 Émile Cheysson, ingénieur polytechnicien et réformateur, y est décrit comme un des précurseurs de la comptabilité et de l'organisation du travail du 19^e, qui met en avant la nécessité d'un échelon intermédiaire pour contrôler production et résultats comptables. Toujours à la recherche de la meilleure organisation, ses travaux s'apparentent grandement à ceux sur l'organisation scientifique du travail (OST).
- 8 L'entre-deux-guerres restera un contexte relativement favorable au développement des méthodes de l'OST, l'introduction de la hiérarchie, des bureaux des méthodes et des instruments de gestion dans les entreprises. Ernest Mattern, ingénieur chez Peugeot de 1906 à 1939, en est une figure importante. Il participe, avec une connaissance fine du terrain, à l'optimisation des postes de travail, des ateliers et des usines afin d'en améliorer le rendement.
- 9 Enfin, Jean Benoît, centralien, est dépeint comme le pionnier du contrôle de gestion. Il proposera de nouvelles pratiques de direction visant à rapprocher les fonctions d'organisation et comptables. Son expérience le conduit à des résultats spectaculaires et remarquables de baisse des coûts de production, notamment par pilotage et contrôle des activités.
- 10 À travers ces trois exemples, le lecteur apprend de l'institutionnalisation et de la diffusion (consultant et formation des cadres) des pratiques comptables au service de la rationalisation de la production (et du travail), jusqu'aux années 1970.
- 11 Le second chapitre, proposé par Cédric Neumann, aborde le travail de cadres dans les SSII¹ et leur rôle prépondérant dans l'avènement de l'informatique au sein des entreprises. Dans les années 1960-1970, dans un contexte socioéconomique de développement de l'informatique – notamment le *software* – les SSII, par le biais de leurs cadres, sont progressivement devenues des pourvoyeurs de l'informatique comme une technique de la décision, portée par les cadres en interne, faisant de l'ordinateur

un véritable instrument de gestion pour le pilotage de l'entreprise, au service des directions. Mais la volonté d'un usage massif de l'informatique imposé aux cadres a connu des difficultés, expliquées par les SSII notamment, comme des formes de résistance au changement, raison pour laquelle des programmes de formation permanente se sont développés. Malgré ces résistances, l'expansion conjointe de l'informatique et du management s'est socialement construite, à travers le rôle d'intermédiaire entre utilisateurs et constructeurs joué par les SSII, ainsi que leur statut d'expert en informatique.

- 12 Dans le troisième chapitre, Jean-Marie Pillon décortique la naissance des contrôleurs de gestion à l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) de la fin des années 1960 à la fin des années 2000, à partir d'une analyse de fonds d'archives et d'entretiens biographiques (contrôleurs de gestion et développeurs d'outils informatiques). Très tôt, l'ANPE a été soumise aux indicateurs de performance imposés d'en haut. Mais dans un premier temps, cela n'a que peu d'effets localement, car les performances de l'Agence ne cessent de baisser aux yeux du Ministère du Budget. Nous y apprenons que grâce au développement de la direction des études, s'institutionnalise la mesure des indicateurs de résultats et des objectifs, afin de donner un caractère technique à des décisions politiques. Le travail finit par être pensé essentiellement comme un coût et l'Agence comme prestataire de l'État. Le nombre de contrôleurs de gestion progresse pour imposer la rigueur budgétaire à tous les étages, jusqu'au développement et la mise en œuvre d'un logiciel de pilotage.
- 13 Ensuite, dans le quatrième chapitre, Olivier Quéré aborde la question de la diffusion des outils et des savoirs de gestion et retrace la construction d'un « État manager » à travers la formation des cadres administratifs sur une période allant des années 1970 au milieu des années 2010. Il s'intéresse ici plus spécifiquement à la formation des attachés d'administration – cadres intermédiaires – dans les Instituts régionaux d'administration (IRA) comme moyen de porter une réforme profonde du management de l'administration. Ces formations mettent l'accent sur l'état dégradé de l'administration, peuplée d'agents qui résistent au changement, et du rôle essentiel des attachés à ajuster à l'échelon intermédiaire les prescriptions hiérarchiques qui leur sont imposées. Olivier Quéré donne à voir avec détails combien ces travailleurs du management sont missionnés, par délégation des tâches, pour porter la réforme managériale de façon pédagogique auprès des équipes.
- 14 Cette première partie s'achève avec le cinquième chapitre dans lequel Isabel Boni-Le Goff fait découvrir au lecteur le travail des consultants en management comme fournisseurs de dispositifs de gestion, à partir d'une enquête – questionnaires, entretiens et observations – portant sur plus de 20 entreprises de conseil. Elle propose de regarder le travail de ces consultants en management au prisme du genre pour extraire l'idée qu'ils véhiculent des représentations des performances, et des dispositifs de gestion associés, très masculinisés. L'élaboration et la transmission de pratiques relationnelles adaptées des consultants, ainsi qu'un travail esthétique pour une apparence appropriée aux contextes et besoins, jouent un rôle majeur dans la construction d'un « logos gestionnaire » spécifique. À travers des exemples, on perçoit combien la masculinité façonne et diffuse la notion de performance, d'abord et principalement, car le réseau du conseil en management est essentiellement masculin. On découvre enfin les difficultés rencontrées par les femmes pour infiltrer ce monde professionnel et y construire un positionnement égalitaire. Les tâches

d'accompagnement du changement, moins valorisées dans le milieu comparées à celles – plus rationnelles – d'analyses économiques et stratégiques, leur sont principalement confiées, signe supplémentaire d'une certaine idée de la performance véhiculée dans les entreprises par les consultants.

- 15 La seconde partie débute avec le sixième chapitre et la plume d'Hugo Bertillot qui met l'accent sur le travail des qualitiens dans le secteur hospitalier, à partir d'une étude – près d'une centaine d'entretiens et des observations – dans quatre établissements de santé. Le lecteur y découvre les profils de ces qualitiens, leur travail prescrit, les résistances qu'ils rencontrent et leurs pratiques quotidiennes de négociation et d'argumentation. Avec des profils relativement variés – médecin, consultant, infirmière, directeur d'établissement –, les qualitiens arrivent de façon conséquente dans les établissements de santé au cours des années 2000. C'est alors que les soignants développent des formes de résistance à l'égard de l'évaluation de leur travail par la mesure chiffrée. À travers la description du travail des qualitiens, Hugo Bertillot montre combien faire accepter des logiques d'évaluation, de traçabilité et de contrôle nécessite la participation aux audits et des changements de pratiques des soignants, et combien ce travail revêt une dimension beaucoup plus politique, stratégique que technique.
- 16 Le septième chapitre s'intéresse à ceux qui opèrent en tant qu'administrateurs d'un dispositif managérial : les cadres métropolitains en charge de l'éducation (CMCE). Manon Pesle nous y fait découvrir le rôle intermédiaire – entre politique et opérationnel – attribué à ces cadres dans l'arbitrage des financements étatiques et locaux. Cette étude plonge le lecteur au plus près de l'élaboration de la politique éducative d'une grande métropole à travers le travail du CMCE. Ils sont dépeints comme des généralistes de l'action publique missionnés pour faire appliquer des prescriptions, liées aux procédures techniques, juridiques et contraintes financières, par l'élaboration de dispositifs gestionnaires bricolés. À travers des outils finalement sophistiqués, les CMCE véhiculent une gestion rationnelle de la politique éducative masquant souvent toute la complexité de sa réalité, et façonnent ainsi le travail de ceux qui sont en charge de la mettre en œuvre.
- 17 Le *lean management* est au cœur des propos de Sébastien Petit dans le huitième chapitre. Il met en lumière le rôle important de diffusion d'outils de gestion, joué par les cadres du *lean management* (les *black belts*) dans l'industrie aéronautique. À l'appui, une étude de deux ans auprès de quatre équipes de cadres chargées d'appliquer le *lean management* dans les bureaux d'études, de conception, d'industrialisation et de méthodes de deux sites de production de l'entreprise. Ils sont décrits comme des missionnaires de dispositifs de gestion standardisés traduisant les objectifs stratégiques de la direction (amélioration de la productivité et de la flexibilité). Ils influencent indéniablement les pratiques des cadres intermédiaires qui ont alors la charge de rationaliser le travail des équipes. Mis en concurrence entre eux à travers leur rôle de rationalisateur, ces cadres se trouvent fortement contraints à devenir acteurs du *lean management*. Enfin, à travers ce chapitre, Sébastien Petit donne à voir aussi des contradictions qui traversent ces travailleurs du management. Aux promesses de créativité et d'autonomie, affichées par les dirigeants, leur réalité est plutôt marquée par l'élaboration de budgets et la diminution des ressources tout en mobilisant les salariés.

- 18 Dans le neuvième chapitre, Vincent Lebrou se focalise sur le travail des référents informatiques de la politique européenne dans les conseils régionaux. Ces travailleurs ont en charge de collecter et contrôler les données liées aux projets financés dans le cadre de la Politique de cohésion de l'Union européenne. Leur travail est largement conditionné par l'outil informatique *Synergie*, dont ils sont les référents, qui sert à la fois d'outil de pilotage, d'instrument de contrôle budgétaire et de dispositif d'encadrement des pratiques professionnelles. De fait, leur rôle est central pour que les gestionnaires et porteurs de projets européens se conforment à un nouveau cadre marqué par le contrôle. Par leur action de déploiement de l'outil *Synergie*, les référents rationalisent les pratiques des autres, façonnent l'outil pour en faire une aide à la décision pour rationaliser les procédures de gestion, d'attribution et de contrôle des fonds communautaires.
- 19 Enfin, la postface de Charles Gadéa éclaire le lecteur sur l'histoire de la catégorie des cadres et propose d'inscrire les problématiques des cadres au sein de trois paradigmes. Il identifie tout d'abord le paradigme des classes. On y comprend que, du point de vue des rapports de classes, la question de savoir dans quel camp se rangent les cadres a mobilisé différents auteurs au cours de l'histoire (Marx, Halbwachs, Bouglé, Aron, Boltanski, etc.) sans jamais pouvoir soit les classer dans des catégories existantes comme celles des ouvriers ou des bourgeois, soit identifier une nouvelle catégorie intermédiaire. Il aborde ensuite la question des cadres à travers le paradigme de la technocratie construit autour de la notion de pouvoir détenu par ceux qui gouvernent les entreprises et les administrations. L'histoire des cadres y est étudiée au prisme des pouvoirs qu'ils ont su s'approprier pour devenir à certains égards de puissantes élites.
- 20 Puis, le paradigme des professions laisse entrevoir au lecteur les stratégies d'alliance entre certains segments professionnels pour constituer progressivement un agrégat, un commun à la catégorie des cadres, notamment autour des ingénieurs. Il termine son propos en identifiant l'émergence d'un possible quatrième paradigme au tournant des années 2000. Le paradigme managérial serait à la fois le fruit d'un accroissement du nombre de cadres, de leur développement au secteur des services, mais aussi et surtout de la nécessité d'un renouveau dans les fonctions des cadres. Dès les années 1990, ils doivent être capables de s'adapter et adapter les équipes aux changements – marché ou technologies – afin de lutter contre une concurrence mondialisée. Ils deviennent progressivement des leaders de l'entreprise flexible : des *managers*. La postface de Charles Gadéa tient parfaitement son rôle dans le sens où elle constitue à la fois une synthèse des propos tenus dans les chapitres précédents, mais offre aussi un regard original sur le travail des managers à travers les quatre paradigmes proposés.
- 21 Agréable à lire, cet ouvrage donne à découvrir au lecteur un large panel de pratiques managériales dans des secteurs d'activité variés. Malgré cette diversité, le fil directeur est tenu : la catégorie des cadres est un ensemble professionnel construit socialement au fil de l'histoire pour mettre en œuvre, à travers le travail de management, une politique qui vise développement du capitalisme, faisant des travailleurs du management de véritables missionnaires.
- 22 Chercheur, étudiant ou praticien, le lecteur pourra absorber d'un trait l'ouvrage tant sa cohérence d'ensemble le permet ou, intéressé par un secteur d'activité spécifique, il pourra piocher dans un des chapitres et revenir à un autre au besoin.
- 23 Cet ouvrage est et restera une importante contribution collective aux réflexions sur le management à travers les pratiques managériales.

NOTES

1. Société de Service en Ingénierie Informatique.