

RECHERCHE  
TECHNICIENS DES  
IDÉES GÉNÉRALES...

**À propos de l'ouvrage  
de Paul RABINOW,  
*Une France si  
moderne, Naissance  
du social, 1800-1950,*  
Paris, Bouchet-  
Chastel, 2006**

On connaît Paul Rabinow pour la contribution à la compréhension de la pensée de Michel Foucault, qu'il livra, il y a plus de vingt ans, avec son collègue Hubert Dreyfus (1). Quelques années après, paraissait aux États-Unis un livre qui, sous le titre de *French Modern* (on notera un léger décalage avec le titre retenu pour la présente traduction française), réaffirmait simultanément sa filiation et son intérêt pour la figure de l'intellectuel français, mais aussi plus largement pour la France et son projet moderne. En effet, du point de vue de sa méthode, cet ouvrage s'inscrit explicitement dans une perspective foucauldienne, même s'il s'en distingue d'emblée par une approche davantage anthropologique que philosophique et même si l'auteur étend au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> un projet foucauldien d'histoire des systèmes de pensée. Cette période donne évidemment tout son sens au sous-titre de l'ouvrage, car il s'agit bien, pour l'auteur, de montrer comment, en corollaire d'un développement d'approches modernes, on en est venu à considérer la société comme objet naturel ou universel, doté de ses propres lois et constitué en objet de gouvernement.

On dira que cette histoire-là est sans doute déjà connue (s'agissant du champ social au sens strict) avec notamment moult travaux d'histo-

riens décrivant, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, les impasses d'une régulation reposant sur une conception strictement libérale de l'individu, les problèmes concrets des secours publics (et des accidents du travail) et finalement, la naissance progressive d'un modèle de l'État providence. Paul Rabinow intègre bien ces travaux, mais il les enrichit d'une analyse simultanée d'autres champs de développement de la modernité, tels la politique coloniale ou encore l'urbanisme. Dit autrement, il s'efforce de caractériser la modernité (et, donc, la naissance du social) comme une multiplicité.

Par ailleurs, il ne réduit pas son analyse de la modernité à l'un de ses champs disciplinaires privilégiés de développement (art, philosophie, science, etc.). Il la situe, au contraire, à un niveau intermédiaire, anthropologique, entre la « haute culture » et la science d'une part, et la « vie ordinaire » d'autre part. Cela conduit l'ouvrage à s'attacher, bien souvent de manière extrêmement détaillée, à un type d'acteurs que, pour citer l'un de ses protagonistes, Hubert Lyautey « [...], l'on peut à juste titre appeler 'techniciens des idées générales'. Ces hommes [...] furent les inventeurs et les praticiens d'un sous-ensemble de pratiques, discours et symboles de la modernité sociale – expression qu'ils affectionnaient ». La nature de ce projet a une conséquence majeure sur la forme de l'ouvrage, à deux titres au moins. Premièrement, il est construit autour de dix chapitres qui, bien qu'enchaînés dans une perspective chronologique, sont assez librement enchaînés et abordent des aspects assez différents de l'histoire : « une longue série de sujets apparemment très divers s'y trouve abordée, tandis que leurs interconnexions (partielles) ne sont que progressivement explicitées », comme le reconnaît l'auteur lui-même. Deuxièmement, l'ouvrage ne comporte pas de conclusion, mais seulement une postface, écrite à l'occasion de sa parution en fran-

çais. Le lecteur francophone ne perd pas au change car l'édition française réussit à éclairer rétrospectivement l'ouvrage, tout en mettant en scène le basculement qui menace aujourd'hui la France : ne plus être moderne ! Nous y reviendrons. Le souci de Paul Rabinow, de s'attacher à suivre la trajectoire de quelques-uns de ces « techniciens des idées générales » lui permet d'envisager les champs variés dans lesquels, plus ou moins indépendamment les uns les autres, le projet moderne s'est (non sans heurts) progressivement forgé. Parmi les très nombreux personnages évoqués, on en retiendra trois, emblématiques de trois moments et de trois champs bien différents.

Le premier est Frédéric Le Play (1806-1882), ingénieur métallurgiste de formation et réformateur social d'ambition, qui entendait d'ailleurs concilier ces deux facettes : « dans la science de la société comme dans celle de la métallurgie, je ne croirais pas avoir trouvé la vérité tant que mes idées ne s'appuieraient pas sur l'observation directe des faits ». Il va concrétiser ce souhait dans son travail (on dirait aujourd'hui de recherche) le plus fameux – *Les Ouvriers européens* –, vaste enquête publiée à deux reprises (en 1855 et en 1878-1879). Celle-ci fut menée auprès de familles d'ouvriers de l'Europe et du monde afin de mieux saisir leur mode de vie (notamment par un enregistrement systématique de leurs dépenses) et d'établir un système classificatoire de la famille. Certains voient aujourd'hui dans ce travail un des premiers exemples de recherche empirique en sciences sociales, mêlant observation et quantification. Ce type d'enquête statistique, Le Play allait saisir différentes occasions pour le promouvoir, par exemple en enrichissant, lors de ses fonctions au ministère des Travaux publics, les enquêtes industrielles de données sur la vie privée des ouvriers. Car, en vérité, cette approche rejoignait les opinions du personnage : le sentiment que les relations d'autorité étaient

(1) Michel Foucault, *un parcours philosophique*, Gallimard, 1984.

centrales dans une société industrielle qui, précisément, avait dissous les anciennes formes de solidarité et qu'il convenait de soutenir de telles relations, notamment à ce niveau élémentaire qu'est la famille. D'où le recours à l'enquête pour établir un diagnostic fondé sur l'état moral de la société. Projet moderne s'il en est.

Le second, Hubert Lyautey (1854-1934), officier issu de Saint-Cyr et futur maréchal de France, est au départ proche de certaines des idées de Le Play, notamment sur le rôle des élites et le développement d'un paternalisme moralisateur. Mais la rencontre avec les colonies, et en premier lieu l'Algérie (où il séjourne pour la première fois à l'âge de vingt-quatre ans), et le souhait ardent de réformer l'institution militaire et d'en faire un outil au service du social allaient vite l'éloigner d'une vision trop moralisatrice de l'individu. En effet, la défaite militaire de 1870 et l'institutionnalisation (en 1872) d'une armée de conscription le conduisent à une réflexion sur le rôle de l'armée, selon lui plus éducatif que tourné vers la guerre, et, au-delà, à considérer (comme le souligne Rabinow) que « même si certains effets moralisateurs pouvaient être attendus de dispositions sociales nouvelles, ces derniers ne seraient jamais que des bénéfices secondaires ». Il allait progressivement trouver en Indochine, et surtout ensuite à Madagascar et au Maroc, des terrains propices à l'expérimentation sociale qu'il entendait mener. Celle-ci, à l'instar d'un Le Play, passera d'abord par le développement de connaissances nouvelles (en l'occurrence, de type ethnographique) et par une vision nouvelle du rôle de l'armée dans les colonies, où les soldats se feraient « contremaîtres, chefs d'ateliers, instituteurs, jardiniers [...] », afin d'ouvrir les peuples à la voie industrielle, agricole, économique « et aussi — oui, il faut le dire — à une plus haute vie morale, à une vie plus complète ».

Avec Tony Garnier (1869-1948), notre troisième personnage, on

aborde cette fois l'élite dans son volet artistique. Prix de Rome en 1899, ce Lyonnais appartient en effet à l'élite des architectes, même si, par ses origines modestes et par son inclination à mettre les questions sociales au centre, il s'est vite écarté de la trajectoire académique à laquelle son séjour à la Villa Médicis le prédisposait. C'est durant ce séjour de cinq ans qu'il élabore son célèbre projet de « cité industrielle ». Il réalise d'ailleurs plusieurs de ses envois à l'Institut (envois obligatoires, en sa qualité de pensionnaire) sur ce thème, ce qui n'est pas sans susciter une certaine réprobation, au point que ses travaux finiront par ne plus être affichés. Il y traduit spatialement l'idée qu'« en architecture, la vérité est le produit de calculs effectués pour satisfaire des besoins connus à l'aide de moyens connus ». Et derrière le terme de *besoins*, il faut évidemment comprendre *besoins sociaux*. Ainsi, sa cité industrielle, finalement peu développée sous l'angle industriel, établit en revanche précisément les caractéristiques des bâtiments des secteurs résidentiels, administratifs et dédiés aux établissements de soins, ainsi que les équipements collectifs nécessaires (tramway, nombreuses écoles, bibliothèques et archives, etc.). Tandis qu'église, caserne, prison, poste de police ou tribunal sont absents de son plan, un complexe hospitalier spécialisé dans les accidents du travail indique son souci de réforme sociale. Le Corbusier, moderne par excellence, érigea cette cité en modèle, quelque vingt ans plus tard.

On l'aura compris à partir de ces trois brefs portraits, Paul Rabinow s'efforce de rendre compte de la modernité française, entendue non comme le projet d'une nation, mais comme le produit d'une certaine lignée de réformateurs sociaux, avec leurs trajectoires et leurs hésitations spécifiques. Ainsi, il se refuse à définir la modernité: « parce qu'elle n'a pas d'essence et qu'elle renvoie à tant de choses diverses, il paraît futile — ou ce serait simple-

ment participer du processus de modernisation — de s'étendre longuement sur des définitions abstraites, et plus heuristique et plus ethnographique, sans doute, d'examiner comment le terme a été compris et employé par ces praticiens autoproclamés ». C'est donc dans le foisonnement, dans la multiplicité d'initiatives individuelles, de champs d'expérimentations, de champs du savoir (hygiène, statistique, biologie, etc.), de dispositifs et de doctrines que l'on peut comprendre la véritable spécificité d'un projet de société, moderne, en France.

Même si Paul Rabinow nous abandonne un peu tôt dans ce voyage historique (en gros dans les années 20, avant l'arrivée de ceux qu'on a l'habitude de considérer comme les « vrais » modernes, en architecture et en urbanisme, par exemple), son ouvrage nous est précieux. D'une part, on conçoit parfaitement que chacun des domaines que l'on vient d'évoquer puisse, au prix d'un effort d'actualisation, constituer un facteur explicatif du fameux « mal français »: urbanisme et question des banlieues, mémoire coloniale et, évidemment, question sociale au sens large. D'autre part, il nous invite à être attentifs à ces champs contemporains d'où naissent des rationalisations qu'il est possible de qualifier a posteriori, si ce n'est de modernes, du moins de véritablement réformatrices. C'est bien le sens, nous semble-t-il, de la postface à cet ouvrage. Paul Rabinow y interroge la capacité du fameux principe de précaution, seule expression nouvelle apparue dans le registre de la rationalité politique, à créer une véritable dynamique de réforme sociale. S'il comprend les raisons de ce principe, il préfère y substituer l'exhortation suivante, à laquelle on a envie de croire: « les modernes doivent travailler plus dur, observer les choses de plus près, imaginer plus résolument, frayer, une fois encore, d'autres voies à la modernisation ».

**Olivier LENAY, ENSMP**

## LE MANAGER DANS TOUS SES ÉTATS

### À propos des livres

***Encadrer. Un métier impossible ?***  
par Frederik MISPELBLOM BEYER,  
Paris, Armand Colin, 2006

***Top Down. Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively***  
par Harold. J., LEAVITT, Boston (Mass.), Harvard Business School Press, 2005

***Du manager novice au manager expert***, par Rosette et Jacques BONNET, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006.

***Manager***, par Michel BARABEL et Olivier MEIER, Paris, Dunod, 2006

Paradoxalement, l'intérêt pour le management a pendant longtemps laissé le manager dans l'ombre. La démarche abstraite primait sur ceux qui en étaient — en principe — les vecteurs. Il s'agit bien ici des managers ordinaires, de premier (*first line*) ou de second (*middle*) niveau, et non des dirigeants (*top management*). La sociologie française avait pour habitude de les noyer dans la catégorie sociale des cadres et elle se souciait peu de leur activité de travail proprement dite. Les sciences de gestion elles-mêmes préféraient s'intéresser aux outils et systèmes de management, ou bien ne voulaient voir dans les managers que des leaders — c'est moins vulgaire.

Ces quatre ouvrages, très différents, tentent, chacun à leur manière, de remettre en scène le manager ordinaire. Ils ont pour points communs de (re) placer celui-ci au centre de l'organisation et du management, d'en tracer un portrait complexe et nuancé et de souligner les difficultés considérables de sa position — ou de sa posture, de son métier, de son *job*, selon les angles adoptés.

De ces ouvrages, le plus surprenant est sans doute celui de F. Mispelblom Beyer. Ce sociologue,

inscrit dans la tradition de la sociologie française du travail, abandonne le thème classique de la catégorie sociale des cadres pour passer à l'étude des encadrants (« ceux qui font en sorte que les autres travaillent » — à noter qu'y sont inclus les encadrants non-cadres) et de l'activité d'encadrement. Il dévoile les « sept secrets » de l'encadrement. Encadrer, c'est : « ferrailer » pour « tenir une position » ; se débrouiller entre les pressions du haut et celles du bas ; tenter de définir le sens au travail ; utiliser et créer des terrains d'entente ; élaborer des compromis sur les « orientations » du travail (les manières de le faire) ; faire rentrer des « orientations » dans des cadres opérationnels. Dernier secret : tout ceci ne peut se faire que de manière imparfaite : encadrer, c'est « avancer en boitant », « cahin-caha ».

Cet assez beau programme d'étude n'est qu'imparfaitement réalisé dans la suite de l'ouvrage. Certaines options théoriques de l'auteur sont déroutantes : ainsi, il récuse la sociologie des organisations « à la Crozier » comme trop psychologisante (p. 123), tandis qu'il mobilise la théorie du *sensemaking* de K.E. Weick (un psychologue social, pourtant). Cette dernière transposition s'effectue sans trop se soucier du fait que Weick a toujours eu pour objet premier la fiabilité (même si c'est en un sens élargi), qu'il ignore délibérément les questions de pouvoir et qu'il ne s'est intéressé que marginalement aux managers. Les terrains étudiés sont principalement ceux des grandes entreprises publiques françaises, ce qui constitue un biais non négligeable. Cependant la démarche est intéressante, de par ses propositions (les « secrets »). La conclusion est, en revanche, décevante. En effet, l'auteur constate que « les encadrants, après tout, sont aussi des salariés » (p. 271). Ils sont donc réintégrés dans la masse de ceux qui « luttent ». Contre qui ? Contre le management, « dispositif de polissage » conçu pour « endiguer » ce qui relève « du pouvoir, de la politique, des sentiments subjectifs, de la sexualité » (p. 272). Sans doute

les discours et pratiques managériaux ont-ils cette fonction. Mais si l'auteur cherchait qui, concrètement, élabore et qui utilise ce management abstrait et normatif, il n'en aurait sans doute pas une vue aussi manichéenne, derrière laquelle pointe une sorte de nostalgie du chef comme adversaire direct, et donc accessible.

Faudrait-il aller en Amérique, pour le retrouver, ce chef ? De manière amusante, Leavitt répond à Mispelblom qu'il n'a jamais disparu. Dans les grandes entreprises les plus modernes, grattez la couche de mots lénifiants, de cordialité obligatoire et de participation plus ou moins simulée et vous retrouvez la hiérarchie classique. Selon Leavitt, les mouvements successifs de systématisation (« *people for organizations* ») et d'humanisation (« *organizations for people* ») qui ont parcouru les entreprises depuis plusieurs décennies ne l'ont pas fait disparaître, ne l'ont pas même affaibli. C'est que la hiérarchie, et le *middle manager* en tout premier lieu, est précisément le moyen le plus efficace d'effectuer en permanence le réglage fin entre les pressions à la systématisation et les pressions à l'humanisation. Plus généralement, constate avec bon sens Leavitt, même s'il est de bon ton de dénigrer les hiérarchies, nous leur trouvons tous des avantages certains, qu'ils soient psychologiques — par exemple, les hiérarchies sont des supports pour l'identité personnelle — ou pragmatiques — les hiérarchies, même si elles ne sont pas très performantes, sont généralement robustes. Il y aurait donc un « accord tacite » (p. 123) pour faire semblant de croire que les entreprises seraient plus démocratiques qu'elles ne le sont en réalité, tout en maintenant en place de solides — mais discrets — principes hiérarchiques. Le manager habile comprend cela. Il joue le jeu de la cordialité et de l'humanisation, mais conserve, intact, le principe d'autorité, car c'est fondamentalement ce qu'on attend de lui.

*Top Down* est un livre pour manager, formaté comme un *best-seller*. Il ne faut pas trop lui en demander. Ses contributions sont principalement le constat de la persistance de la hiérarchie, laquelle est confortée par un accord tacite autour de la mise en scène d'une entreprise « humaine » et participative, et l'idée du manager comme « équilibreur » de ce système d'autant plus instable qu'il est soumis à des vagues de changements successives. La grande limite de l'ouvrage tient au fait qu'il bifurque brutalement vers une apologie du leadership comme alternative au management – problématique éculée qui apparaît là comme un discours obligatoire, malgré les précautions que prend l'auteur. Décidément, chez Mispelblom comme chez Leavitt, il est bien difficile de ne pas proposer une réconciliation finale – même si elle est peu convaincante.

Les deux livres s'accordent cependant à évoquer un portrait complexe du manager, loin de la figure classique du « relais » de la direction, ou du dirigeant en réduction. De ce point de vue, *Du manager novice au manager expert* ouvre une question capitale : comment apprend-on à manager ? De ce métier impossible à définir, les auteurs isolent d'abord quelques traits marquants, avec des formules parfois heureuses. Ainsi, le manager

serait passé de « l'homme du quoi » à « l'homme de l'entre ». La démarche des auteurs a une visée pratique : il s'agit d'élaborer des outils pour accompagner et aider les managers dans leur parcours professionnel. Plus que les compé-

catégorie, chacune étant dédoublée à son tour avec deux degrés d'avancement). C'est le jeu des contrastes entre les cas exposés – des situations managériales et non des portraits de personnes – qui permet de saisir la trajectoire du manager. Du

novice au professionnel, c'est avant tout la capacité à décrypter les situations et à mobiliser les outils pertinents qui est en jeu. Mais, du professionnel à l'expert, l'apprentissage du métier de manager s'apparente à une sorte de retrait : retrait par rapport aux techniques et outils, retrait par rapport aux compétences acquises, retrait par rapport à soi-même. Ce que les auteurs caractérisent joliment en pointant, chez l'expert, sa « capacité à organiser son inutilité relative ». Il y a quelque chose d'un parcours initiatique dans cette professionnalisation, qui rappelle les paraboles zen (et leurs clichés ?). Sans doute le tableau est-il quelque peu idyllique. On ne voit pas ces managers aux prises

avec leur propre hiérarchie et l'expert confirmé, curieusement, est un chef d'entreprise – position sensiblement différente des autres managers placés, eux, dans des hiérarchies. Il reste qu'ici, le management – ses mots et ses techniques –, si décrié par Mispelblom, apparaît davantage comme une ressource dont le manager doit apprendre à se servir que comme un discours

Frederik MISPELBLOM BEYER

## Encadrer Un métier impossible ?



ARMAND COLIN

tences proprement dites, ce qui évolue c'est la « posture » : combinaison de la « figure » du manager en situation professionnelle et de son « allure » face à son parcours (p. 82-83). Jolie formulation, qui débouche cependant sur une typologie peu novatrice : novice/professionnel/expert. L'intérêt principal de l'ouvrage se trouve plutôt dans les six cas de managers (deux par

externe, imposé, disciplinant. La prise de distance est nécessaire, mais après appropriation, par dépassement. Serait-ce cela, le leadership auquel Harold Leavitt tient tant ?

Au vu du « pavé » qu'est le *Manager* (presque 900 pages), on peut penser que toutes les questions soulevées par les trois ouvrages précédents (et par bien d'autres) y trouvent leurs réponses. À vrai dire, ce n'est pas certain, mais il y a beaucoup à prendre dans cette impressionnante réalisation éditoriale publiée par des universitaires, avec l'appui d'un cabinet de conseil et d'une grande entreprise. Impossible d'entrer dans les détails. Le plus important est sans doute d'ailleurs dans le projet d'ensemble : construire un ouvrage exhaustif, selon le point de vue du manager. Après une première partie qui vise à définir et situer le métier de manager, deux grands problèmes sont traités en détail : « savoir agir en acteur stratège au sein de l'organisation » et « savoir se comporter et se positionner face à ses équipes ». On y trouve bien entendu beaucoup de choses classiques, des mini-manuels de stratégie ou de GRH (par exemple, un chapitre sur la gestion du temps) et aussi une profusion de schémas et de tableaux. Mais on y trouve également, outre des résultats d'enquêtes et des exemples, des chapitres ou des sections sur des thèmes moins fréquemment traités : gérer ses « enjeux personnels », « sécuriser sa hiérarchie pour être libre », « savoir se positionner et gérer sa propre carrière ». Enfin, des situations managériales

typiques sont examinées en détail : « résoudre un dysfonctionnement technique » ou « la prise de fonction managériale ».

Au final, par sa construction même,

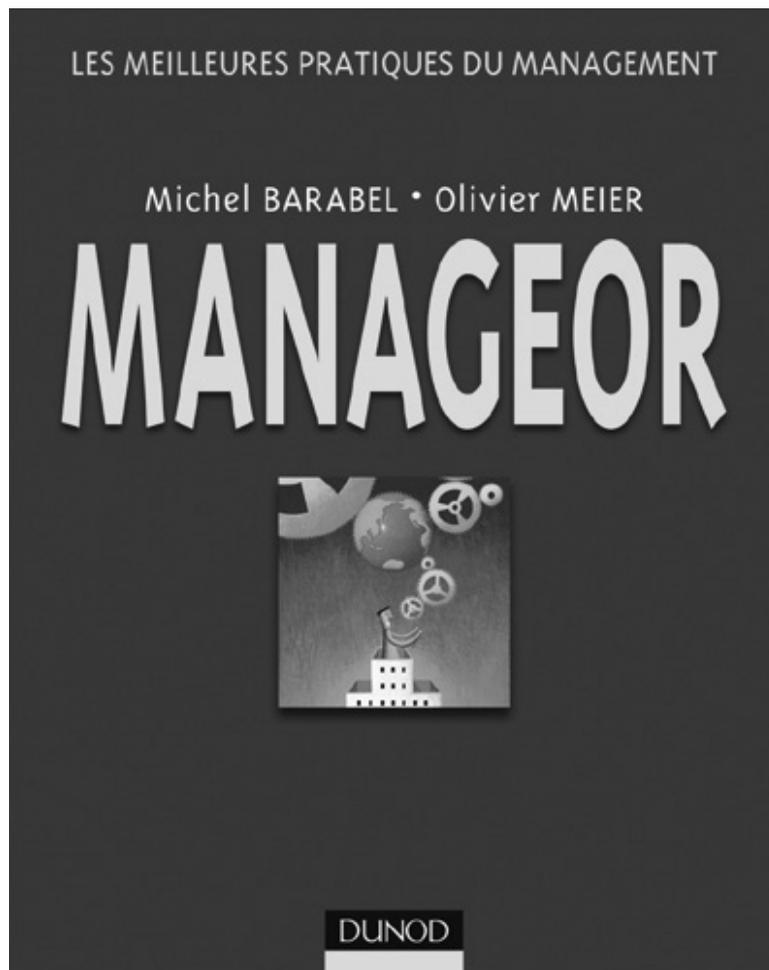
équipes, il « travaille » également ses propres managers. En ce sens, la figure du leader évoquée par Leavitt est insatisfaisante, tout comme l'est celle d'un chef d'entreprise perçu

comme « expert avancé » par R. et J. Bonnet.

Quant au management, c'est-à-dire l'ensemble des techniques, systèmes et discours qui équipent les managers à différents niveaux, c'est à la fois, et sans qu'on puisse facilement décider en quel sens, un réservoir de ressources et de contraintes pour agir vers le bas et vers le haut : « travailler » et « faire travailler ». C'est aussi, bien plus souvent que ne le suppose F. Mispelblom, un cadre qui rassure par sa rationalité au moins apparente, par sa légitimité, ou simplement du fait de sa seule existence. C'est là la base du manage-

ment des significations, qui est tout autre chose que la définition du sens. Que les managers y croient trop fortement, que les jeux hiérarchiques empêchent la prise de distance par rapport à ce cadre, et les managers se retrouvent exposés au danger de perdre contact avec la réalité externe, qui ne se révèle à eux que de manière indirecte, à travers leur entourage et à travers ces mêmes systèmes de management. C'est là ce que K.E. Weick aurait à dire aux managers : méfiez-vous du management, mais ne le détestez pas !

**Par Hervé LAROCHE,**  
ESCP-EAP



l'ouvrage dessine la figure d'un manager qui assume sa position intermédiaire et s'équipe pour faire un métier impossible. Il s'équipe pour « faire travailler les autres » (son équipe) mais aussi pour répondre à ceux qui le font travailler, aux jugements que ceux-ci portent sur lui-même et sur son action. C'est là une dimension fondamentale du métier de manager que les trois autres ouvrages évacuent trop vite, se contentant de mentionner la « pression » venant du haut. Pour le manager, cette pression a le visage d'autres managers, qui agissent sur lui et envers lui comme lui-même agit vis-à-vis de ses équipes. Et le manager ne fait pas que « faire travailler » ses