

De l'essence bienveillante du management

RAPPINBAPTISTE

Maître de Conférences à l'ESM-IAE (Université de Lorraine)

Chercheur au CEREFIGE (EA 3942)

Abstract:

A platitude goes around : it claims, with some lazyness, that the most recent progresses in management should be opposed to the taylorism reduced to the role of a repoussoir. Being against scientific management is a tool of legitimacy. Taking the opposing view, we go back to the Principles of Scientific Management in order to propose a subversive interpretation of them : we present the paradoxal thesis that the taylorian project of rationalizing work lies on benevolence and friendship.

Keywords:

Management, Work, Benevolence, Taylor.

Résumé:

Il est un lieu commun assez répandu qui se contente, avec quelque fainéantise, d'opposer les dernières avancées du management au taylorisme alors réduit au rôle de repoussoir. S'opposer au management scientifique serait déjà en soi un gage de légitimité. C'est contre cet état d'esprit à la mémoire trop courte que nous retournons au texte fondateur des Principes du Management Scientifique pour en proposer une lecture subversive : nous proposons alors la thèse paradoxale que le projet taylorien de rationalisation du travail repose sur la bienveillance et l'amitié.

Motsclés:

Management, Travail, Bienveillance, Taylor.

INTRODUCTION

Il est de coutume d'opposer les dernières modes du management à ses débuts, comme l'on assure le départ entre le nouveau et l'ancien. D'un côté, le coaching, la diversité, la responsabilité sociale et environnementale, le bien-être au travail, l'intelligence collective témoigneraient, comme théories de cet appel éclairé à l'humanisme, comme pratiques du sincère souci de l'homme en situation organisationnelle ; de l'autre, les affres du taylorisme qui, affichant l'agonie des risques psycho-sociaux comme son éternelle promesse, guetterait toujours la dignité humaine de dissolution.

Cette vision manichéenne du management, qui assure un partage artificiel et largement convenu entre le Bien et le Mal, en plaçant les bons du côté de la relation humaine et de l'autonomie et les méchants du côté de la machine et de la hiérarchie, n'est pas neuve. Son émergence remonte aux lendemains de la Seconde Guerre Mondiale. Certes, Mary Parker Follet aussi bien qu'Elton Mayo prennent conscience dès les années 1920 du facteur humain, mais ce que pointe justement la lecture de ces auteurs, c'est qu'ils ne s'opposent pas frontalement au taylorisme : bien au contraire, ils lui emboîtent le pas, en en reconnaissant les lacunes et en cherchant à le compléter.

La Seconde Guerre Mondiale, avec son cortège d'horreurs, modifie radicalement la perspective : désormais le taylorisme est ni plus ni moins associé au fascisme au motif de son mépris de la démocratie. Sans se soucier le moins du monde de la pertinence du rapatriement de concepts politiques dans le giron des organisations, Eric Trist, fondateur du Tavistock Institute for Human Relation, dont la revue *Human Relations* est encore aujourd'hui un havre orthodoxe pour la gestion des ressources humaines, assimile la hiérarchie de l'usine à

l'autoritarisme des régimes politiques. Et il étend en outre son raisonnement aux univers de la pédagogie, de la famille, de la thérapie, etc¹. A partir de moment, il ne sera plus possible de porter un autre regard sur le taylorisme et l'implacable vision manichéenne déroulera sans résistance ses fallacieuses argumentations jusqu'à nos jours.

Car, si l'actualité managériale porte sur la bienveillance, elle est grosse d'un présupposé : que celle-ci, dont on peut raisonnablement rapprocher l'essor du développement de la nébuleuse du Nouvel Âge (Rappin, 2011), serait le vecteur d'un renouvellement du management enfin émancipé de son programme génétique taylorien. C'est à l'encontre d'une telle perspective que nous baptisons notre article : De l'essence bienveillante du management, voulant par là signifier que la bienveillance ne constitue aucunement un accident de l'histoire du management, nullement l'une de ses étapes parmi tant d'autres, mais un trait structurant de son identité. Un élément clef de son ADN pour filer la métaphore génétique

1. DU TRAVAIL A LA BIENVEILLANCE

Partons, pour saisir ce renversement herméneutique que nous proposons, de l'aphorisme 732 du Livre III, intitulé « Le nihilisme vaincu par lui-même », de La Volonté de Puissance de Nietzsche (2005, p.261) : « Modeste, laborieux, bienveillant, tempérant : voilà comment vous voulez l'homme ? l'homme bon ? Mais il me semble que c'est l'esclave idéal, l'esclave de l'avenir. »

¹ Les archives de l'Institut sont accessibles en ligne et permettent de se faire une idée du projet d'ingénierie sociale globale de l'école dite sociotechnique : <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/archives.html>, consulté le 27/01/2015.

Fidèle à la tradition grecque, le philosophe au marteau considère que la grandeur de l'homme, son authentique liberté, s'acquiert d'une part dans la sphère politique du Bien Commun, d'autre part dans l'oisiveté contemplative de la philosophie et de la poésie, hors de toute considération utilitaire liée à l'activité du travail c'est-à-dire de transformation de la matière. Hannah Arendt (1983), au siècle suivant, fera résonner le même accord : le travail se définit chez elle comme l'asservissement à notre condition biologique, la production et la consommation forment le cycle sans fin qui permet d'assurer la reproduction des sociétés humaines. Mais la vie ne devient proprement humaine quand elle transcende notre immanence animale pour installer des œuvres dans le temps et définir, par l'action et la parole, des règles de vie et de sens pour une communauté humaine. Aussi bien chez Nietzsche que chez Arendt, le travail est esclavage, car il soumet l'homme au diktat de l'utilité immédiate. Écoutons le premier (2005, p.262), dans son style toujours aussi tranchant : « Signe distinctif de l'esclave : sa nature d'instrument, froide, utile ; je considère tous les utilitaires comme des esclaves involontaires. Des fragments d'hommes ; voilà ce qui signale les esclaves ».

La dignité de l'homme ne lui est pas accordée d'office : tout comme l'on vient au monde dépourvu du langage, que chacun doit s'approprier afin de réaliser sa nature politique et rationnelle, selon la traditionnelle définition aristotélicienne, l'humanité se conquiert dans un processus de formation. Le grec σχολή, qui donne notre « école », désigne le repos mais aussi la relâche ou la trêve avant de nommer un lieu d'études : cela signifie que nos enfants deviennent des hommes à l'écart des occupations (busi-ness) de la vie quotidienne. Et l'on disait encore à une époque pas si éloignée : « faire ses humanités ».

Le travailleur moderne, engagé de toutes parts dans des processus utilitaires, que ce soient ceux de la vie professionnelle ou ceux des loisirs, est donc, pour Nietzsche, un instrument (nous l'appelons de nos jours « ressource » ou « capital » en lui accolant l'adjectif « humain » ; et faut-il rappeler que, bien avant que Gary Becker, Prix Nobel d'Économie, ne popularisa en 1964 la notion de capital humain, Joseph Staline (1935) prononça en 1934 et 1935 deux discours regroupés sous le titre : L'Homme, le capital le plus précieux) ; mais cet instrument est d'une nature particulière : non seulement efficace, il doit de surcroît être bon et bienveillant. Cela donne un esclave smiley ou « mdr² ». Il devient alors expédient de creuser plus en profondeur cette intuition philosophique qui lie le travail et le travailleur à la bienveillance. Et qu'ouvrir d'autre, en cette circonstance, que les Principes du Management Scientifique de Frederick Winslow Taylor ?

2. LABIENVEILLANCE, PARTIEINTÉGRANTEDUPROJETTAYLORIEN

Car, en effet, cet ouvrage offre la surprenante découverte de la première approche systématique du management. Taylor avoue lui-même ne pas inventer grand chose, mais surtout faire œuvre de synthèse d'éléments qui demeuraient jusque-là épars et sans cohérence d'ensemble. La rationalisation du travail qui se joue est un travail de couturier, une réalisation rhapsodique au sens étymologique de ce terme, qui consiste à assembler des morceaux de tissus pour en former une mosaïque. C'est d'ailleurs parce qu'il est dès son coup d'envoi cousu de fil blanc, si vous me permettez de filer la métaphore, que le

² « Mdr », expression privilégiée de la novlangue cybernétique, est l'acronyme de « Mort de rire », traduction française de l'américain « lol » ou « laughing out loud » (« rire à gorge déployée »).

management se prête aussi facilement au jeu des modes qui ne sont, de ce point de vue, qu'autant de pièces rapportées.

Ouvrons donc le livre, et laissons la surprise nous saisir sur le champ : dès la première page, Taylor, emboitant le pas au Président Roosevelt qui s'adressait aux gouverneurs de la Maison Blanche, énonce un constat que l'on pourrait juger pour le moins... contemporain : « We can see our forests vanishing, our water-powers going to waste, our soil being carried by floods into the sea ; and the end of our coal and our iron is in sight » (Taylor, 1998, p.iii). L'édification du management, fondé sur l'organisation scientifique et chronométrée du travail, vise non seulement la prospérité économique, mais aussi, dans le même temps, la qualité environnementale. Et tel que l'ingénieur américain le présente, ce second aspect n'est pas accessoire, mais bien consubstantiel à l'avènement de son système.

Poursuivant notre enquête, nous découvrons que Taylor, après les fameuses pages consacrées à la flânerie qui ne sont en fait qu'une reproduction extraite d'un ouvrage précédent (*Shop Management*), livre le ressort ultime du management scientifique : « This close, intimate, personal cooperation between the management and the men is of the essence of moderne scientific or task management » (Taylor, 1998, p.10).

Il faut bien prendre le temps de peser ce qui fut soigneusement omis des manuels de théorie des organisations et qui, pourtant, se trouve accessible à tout le monde pour peu que l'on prenne le temps de la lecture. Certes Taylor met en place un système hiérarchique strict et sépare la conception de l'exécution ; certes, l'ingénieur souhaite substituer la généralisation des règles à l'arbitraire des volontés humaines et la standardisation des normes à l'empirisme de la

tradition ; certes, il promeut l'argent comme principal moteur de l'action humaine. Cependant, tout ceci reste lettre morte si ces pratiques ne s'ancrent pas dans l'essence même du management scientifique qui repose sur la proximité (close), l'intimité (intimate) et les relations personnelles (personal) à l'œuvre dans la coopération entre managers et employés. Ce management de proximité, car tel est le terme aujourd'hui en vigueur, doit être en mesure de fonder une « coopération amicale » (Taylor, 1998, p.10) : l'organisation est un lieu de sympathie, de chaleur, d'amabilité. Plus que cela, l'amitié, qui est une relation affective, en est le ciment.

Toutefois, cet idéal d'une communauté d'amitié dans le travail doit se sortir d'une profonde ornière : « In preparation for this system the writer realized that the greatest obstacle to harmonious cooperation between the workmen and the management lay in the ignorance of the management as to what really constitutes a proper's day work for a workman » (Taylor, 1998, p.25). L'ignorance, qui est défaut de connaissance sous la double forme de la méconnaissance et du manque de reconnaissance, est à la racine du hiatus qui sépare le manager des travailleurs. Le rapprochement spatial du contremaître et de l'ouvrier constitue déjà un effort de rapprochement physique, et le premier pas d'une considération visuelle par le premier du travail du second ; mais ce n'est qu'une marche vers une véritable politique de reconnaissance que Taylor appelle de ses vœux : d'une part, par la distribution d'encouragements³ ; d'autre part, par la valorisation monétaire du mérite⁴.

³ « Every encouragement, however, should be given him to suggest improvements, both in methods and in implements » (Taylor, 1998, p.67).

⁴ « The workman should be given full credit for the improvement, and should be paid a cash premium as a reward for his ingenuity » (Taylor, 1998, p.67).

C'est pourquoi le taylorisme s'annonce comme un « changement complet des mentalités » (Taylor, 1998, p.73) qui place au cœur de son système la proximité spatiale et affective. Nous avons trop habitude notre regard aux Temps Modernes de Charlie Chaplin pour ne pas voir que nous vivons aujourd'hui la révolution anthropologique que Taylor initia.

CONCLUSION

Il nous faut bien en convenir, après cette rapide lecture des Principes : si le mot de benevolence ne s'y trouve pas, l'idée de bienveillance s'y manifeste, et de manière centrale. L'amitié, qui forme l'horizon de l'organisation pour Taylor, contient cette attention au bien de l'ami que l'ingénieur traduit par une politique de reconnaissance. Posons-nous alors la question : pourquoi ?

Le management scientifique s'établit contre une croyance répandue : celle du caractère antagonistique des relations employeurs/employés : « The majority of these men believe that the fundamental interests of employés and employers are necessarily antagonistic » (Taylor, 1998, p.1). Taylor ne cite pas le nom de Marx, mais l'ombre du philosophe plane : ce dernier retrace l'histoire de l'humanité comme une lutte permanente entre deux classes, les oppresseurs et les opprimés, qui se conclut à chaque étape de l'histoire par le renversement révolutionnaire des premiers par les seconds ; les classes en présence dans le système capitaliste sont la bourgeoisie, qui possède les moyens de production, et les ouvriers qui, par le contrat de travail, se subordonnent aux propriétaires pour obtenir une rémunération en échange de leur force de travail. Mais les bourgeois captent la plus-value créée par l'activité des salariés, et provoquent eux-mêmes le mécontentement qui sera à l'origine de leur propre liquidation.

En opposition frontale, les économistes néo-classiques accouchent d'une anthropologie de l'être humain réduit à la peau de chagrin d'un acteur rationnel à la recherche de maximisation sur les marchés. Le management, dans son projet fondateur, souhaite éviter aussi bien Charybde que Scylla, aussi bien la lutte des classes que l'égoïsme individualiste, pour y substituer l'utopie d'une communauté de travail fondée sur la coopération amicale.

Et si je prononce ici le mot d'utopie, ce n'est pas sans une arrière-pensée : Taylor reçut, par sa mère, une éducation quaker qui prône le travail et condamne la paresse. Cette religion se sépare du catholicisme en ce qu'elle refuse la médiation d'une Église pour accéder à Dieu, mais se distingue tout aussi bien du protestantisme qui se réfugie dans les seules écritures : les quakers fondent, à l'instar des mystiques, leur système dans l'expérience intérieure de Dieu. Leur communauté, qui prend le nom de Société religieuse des Amis, prône des vertus de simplicité, d'humilité, de paix et d'égalité. L'on comprend alors la condamnation, aussi morale qu'économique, de la flânerie ; mais également le rêve religieux de Taylor qui voyait dans l'organisation l'espace possible d'émergence d'une fraternité de travail participant à la prospérité générale. Cette fibre spiritualiste du management, dans laquelle la bienveillance s'insère, ne sera pas sans suite : que l'on pense à l'influence du Nouvel Âge sur les pratiques d'accompagnement, ou encore aux discours millénaristes du management de la connaissance ou de l'intelligence collective.

Tirons, en guise de conclusion, un dernier enseignement de notre exploration : Taylor assigne la place du management pour son histoire à venir. Son lieu sera celui des interstices, sa matière de base le désir humain. En effet, l'ingénieur, en même temps qu'il constate la nécessité de poser des règles, en cerne toute l'insuffisance ; et en même temps qu'il appréhende le rôle primordial des



subjectivités, en pointe toutes les dérives dès lors qu'elles se trouvent livrées à elles-mêmes. L'histoire du management se situera donc toujours dans l'écart, toujours résiduel, entre le système formel et le système informel : l'école des relations humaines, les théories de la motivation, le courant sociotechnique, l'analyse stratégique des jeux de pouvoir, la théorie de la régulation conjointe, la culture d'organisation, le contrat psychologique...(la liste n'est, bien sûr, pas exhaustive) reformulent, chacun à sa manière, cette même vérité du management.



RAPPIN, B., 2015, De l'essence bienveillante du management, *Revue de Management et de Stratégie*, (3:1), pp.1-10, www.revue-rms.fr, VA Press.

BIBLIOGRAPHIE

ARENDT H. 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, « Agora ».

NIETZSCHE F. 2005, *La volonté de Puissance*, tome II, Livre III, traduit de l'allemand par Geneviève Bianquis, Paris, Éditions Gallimard, « Tel ».

RAPPIN B. 2011, *Le talent du coach. Le New Age et son influence sur le coaching comme nouveau mode de régulation de la déception sociale*, *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XVII, n°41, pp.157-170

STALINE J. 1935, *L'Homme, le capital le plus précieux*, téléchargé à l'adresse suivante le 26/01/15 : http://www.communisme-bolchevisme.net/download/Staline_Le_capital_le_plus_precieux.pdf.

TAYLOR F.W. 1998, *The principles of scientific management*, New York, Dover Publications, « Business & Economics ».