

# Penser l'entreprise moderne, entre profit et efficacité

Thibault Le Texier

## Résumé

Cet article considère les deux grandes matrices conceptuelles mobilisées aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles pour appréhender la grande entreprise : la logique capitaliste et la raison managériale, considérées principalement du point de vue de leur principe nodal propre, le profit pour la première et l'efficacité pour la seconde. Il s'agit de clarifier ce qui distingue le management, le capitalisme et l'entreprise à la fois comme réalités historiques et comme catégories de l'entendement. A partir de ce distinguo, je propose quelques hypothèses que j'espère utiles aux historiens des idées managériales, et contredis notamment les thèses qui voudraient que le management soit un rejeton du capitalisme et la notion de profit l'un de ses éléments structurant. Entre le management et le capitalisme se tient l'entreprise.

## Abstract

This paper envision the two main conceptual schemes mobilized during the 19th and 20th centuries to understand the business corporation: the capitalist logic and the managerial rationality, considered from their own organizing principle, which is profit for the first one and efficiency for the later. We aim at making more comprehensible the distinctions between management, capitalism and the corporation both as historical realities and categories of the mind. From this distinction, we propose a few hypothesis of research hopefully useful to the historians of management thought, and contradict the thesis according to which management would be a outgrowth of capitalism and profit a structuring element of it. Between management and capitalism stands the business corporation.

## Introduction

Véhicule d'imaginaires et de desseins multiples et travaillée par des configurations historiques et culturelles très diverses, l'entreprise a été appréhendée depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle selon une multitude de prismes cognitifs, et pensée tour à tour comme une famille, comme une compagnie militaire, comme une machine, comme une sorte d'Etat, comme un agent économique, comme un corps social à part entière, comme un organisme vivant, comme un système cybernétique ou encore comme une organisation. Parmi ces différents schémas conceptuels mobilisés pour comprendre l'entreprise, deux semblent prévaloir tout particulièrement : l'un propre à l'économie politique, l'autre aux sciences de gestion.

A partir du XIX<sup>e</sup> siècle, la grande entreprise a été saisie par les économistes classiques avec leurs outils conceptuels propres. Marx a recomposé ces schémas cognitifs dans la perspective d'une analyse historique et sociopolitique du capitalisme. Depuis, la recherche du profit est souvent considérée par les économistes, qu'ils se veulent classiques ou marxistes, comme une qualité essentielle de l'entreprise privée, et le capitalisme comme sa nature même. A l'aune de ce prisme intellectuel, la grande entreprise moderne est propriété privée, entrepreneuriat, salariat, recherche de gain, capital, crédit, concurrence, commerce ou encore marché.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, une matrice cognitive radicalement différente se cristallise sous la forme et le titre d'une « science du management ». Selon ce système de pensée, l'entreprise est un mécanisme d'organisation du travail aux fins d'une efficacité maximum. Les principes charpentant cette matrice conceptuelle sont l'efficacité, l'organisation, la comptabilité et le contrôle, auxquels il faut ajouter les référentiels secondaires de planification, de coordination, de division du travail, de salariat, de standardisation, de motivation, de hiérarchie, de décision, de stratégie, de production ou encore de ressource. Comme le confirme l'historien Sidney Pollard, « le management met l'accent sur l'utilisation efficace des ressources à l'intérieur de la firme et, plus récemment, sur la création d'un cadre institutionnel et humain propre rendant cela possible ; alors que la simple insistance sur le lien social fondé sur l'argent (cash nexus), caractéristique des premiers stades de l'industrialisation, a depuis longtemps été sublimé. . . . Par contraste, la prise de risque, la gestion de l'incertitude, la décision quant aux objectifs et à l'orientation de l'entreprise, ainsi que l'innovation, toutes ces fonctions traditionnelles de l'entrepreneur dans les conceptions d'auteurs aussi différents que Schumpeter, Knight ou Shackle, entre autres exemples, occupent une place bien plus réduite dans la littérature moderne sur le management.<sup>1</sup> » Il n'est cependant pas rare de voir ces deux prismes conjugués et l'entreprise moderne présentée comme la synthèse de deux forces : le capitalisme et le management. Sans toutefois que cette bipolarité de l'entreprise moderne soit clairement explicitée.

Il ne s'agit pas ici de prétendre révéler la « vraie » nature de l'entreprise moderne « concrète », à mon sens insaisissable, mais de mettre en perspective l'émergence et l'articulation de ces deux principaux schèmes cognitifs mobilisés depuis ses débuts par ses principaux penseurs pour en comprendre les mille et unes manifestations.

---

<sup>1</sup> POLLARD Sidney, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, London: E. Arnold, 1965, p.2

## **Entreprise et entrepreneuriat de l'économie politique classique à Marx**

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l'économie politique comprend les activités de production et de consommation à partir de la triade terre-travail-capital, le marché opérant la conjonction de ces trois facteurs. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'économie traite, en sus, de salaires, de capital, de finance, des banques, des prix, de formation, de distribution et de consommation des richesses, de surplus, de taxation, d'échange, de monnaie et de valeur, mais elle ne parle pas de l'entreprise, à l'exception de quelques tentatives pour saisir les conséquences économiques de l'invention de la manufacture ou pour appréhender le rôle de l'entrepreneur. Pensons à Turgot et à Cantillon.

Quand l'entreprise – au sens d'institution formelle et non de simple « aventure » ou projet – apparaît dans les traités d'économie politique, c'est au titre soit d'une affaire familiale, soit d'une affaire commerciale, soit d'une affaire d'Etat, et partant elle est appréhendée sous les catégories soit de la fraternité, de l'honnêteté, de la tradition et du soin, soit du profit, de l'échange et du capital, soit de la souveraineté, de la balance commerciale et de l'influence. Pour les premiers économistes, l'entreprise n'a pas en elle-même de raison propre.

Le marché, bien plus que l'entreprise, constitue l'institution nodale de la science économique. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, les économistes définissent ainsi généralement le système commercial comme un système d'échanges évalués en argent et effectués sur des marchés. Pour Adam Smith la division du travail, découlant de la propension à l'échange, est naturellement soumise à sa rationalité<sup>1</sup>. Si la notion de « capitalisme » n'est pas encore employée, la logique marchande qui va en constituer le cœur est déjà à l'œuvre. Au XVI<sup>e</sup> siècle, écrit à ce titre Fernand Braudel, « la recherche du profit, de la maximisation du profit sont déjà les règles implicites du capitalisme<sup>2</sup> ».

Dans l'entendement des économistes classiques et néo-classiques, et en particulier ceux de l'école du laisser-faire, les individus réagissent spontanément et rationnellement au système concurrentiel de manière à former des schémas temporaires d'action. Selon ce prisme conceptuel, pour le dire un peu brusquement, il n'y a pas d'entreprises mais seulement des individus, des contrats et des marchés. Chez Smith et tout au long de l'âge classique, les trois principaux acteurs économiques sont les propriétaires, les travailleurs et les capitalistes – trio qui charpente l'esprit économique jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle au moins. Dans cette perspective, la proto-entreprise n'est qu'un point sans épaisseur sur la grande toile du marché.

L'entrepreneur lui-même n'est qu'une figure marginale des traités d'économie politique des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles. Smith ne s'intéresse à lui que sporadiquement et Ricardo n'en parle guère. Avec Jean-Baptiste Say il prend les traits, encore un peu vagues, de celui qui risque un capital avec l'espoir d'un profit. Et c'est John Stuart Mill qui lui confie son premier grand rôle. Les économistes libéraux de l'école anglaise et Marx à leur suite le portraitent alors comme un pur capitaliste. Pour Schumpeter encore, « une société est appelée capitaliste si elle confie la conduite de son processus économique à des entrepreneurs privés.<sup>3</sup> » Cet entrepreneur n'est pas

---

<sup>1</sup> Cf. notamment SMITH Adam, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford: Clarendon Press, 1869 [1776], vol. 1, Chapter III. That the Division of Labour Is Limited by the Extent of the Market

<sup>2</sup> BRAUDEL Fernand, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles*. Tome 2 : Les jeux de l'échange, Paris : Armand Colin, 1979, p.216

<sup>3</sup> SCHUMPETER Joseph A., "Capitalism," Reprinted from *Encyclopaedia Britannica*, 1946, Vol. IV, pp.801-807, in *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of*

un administrateur de l'existant mais un créateur de nouveautés. On naît alors entrepreneur, on ne le devient pas.

Au XX<sup>e</sup> siècle, quelques auteurs notent une institutionnalisation progressive des fonctions et du caractère de l'entrepreneur, je veux dire le transfert de tâches et de qualités relevant hier d'un individu particulier à une structure formelle. Pour John Hobson par exemple, au début du XX<sup>e</sup> siècle « le travail détaillé du management, impliquant de nombreux actes de jugement appartenant distinctement à la fonction "créative" [de l'entrepreneur], est réalisé principalement par des cadres salariés.<sup>1</sup> » Schumpeter lui-même, grand chantre de la fonction d'innovation de l'entrepreneur, finit par admettre que celle-ci s'est progressivement institutionnalisée, à tel point que « l'innovation elle-même est en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devient toujours davantage l'affaire d'équipes de spécialistes entraînés qui travaillent sur commande et dont les méthodes leur permettent de prévoir les résultats pratiques de leur recherche<sup>2</sup> ». Taylor reste cependant le premier pour lequel le remède à l'inefficacité d'une entreprise « repose dans un management systématique, plutôt que dans la recherche d'un homme peu commun ou extraordinaire.<sup>3</sup> » Le manager, à la différence de l'entrepreneur, est un être fabricable et remplaçable. Comme l'avance à son tour Henri Fayol, aucun membre de l'entreprise n'est irremplaçable, pas même son directeur<sup>4</sup>. La conception individualiste de l'action économique n'en survit pas moins tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, qui nous fait par exemple chercher un homme aux qualités exceptionnelles derrière chaque réussite et fouiller les biographies d'August Thyssen, Henry Ford, André Citroën, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller et Sakichi Toyoda à la recherche des secrets de la logique entrepreneuriale, comme le faisaient encore systématiquement les historiens des affaires jusqu'à ce qu'Alfred Chandler ne mette l'accent sur les stratégies institutionnelles et les structures. L'abondance actuelle de la littérature sur les grands patrons et le leadership témoigne de la permanence de cette habitude intellectuelle.

Ce rappel des grands schèmes cognitifs de l'économie classique pourrait sembler gentiment folklorique s'ils ne continuaient de charpenter une part non négligeable des théories de l'entreprise. Des auteurs tels que Ronald Coase, Armen Alchian, Harold Demsetz, Michael Jensen ou Oliver Williamson appréhendent par exemple l'entreprise à partir de ces canevas théoriques. D'après leurs théories, l'entreprise est comme travaillée dans chacune de ses ramifications par la logique marchande, et donc compréhensible comme un nœud de contrat ou comme un mécanisme d'allocation des ressources alternatif au marché. S'il y a des entreprises plutôt que rien, et si elles sont de telle ou telle taille, c'est une affaire de coût. C'est donc la logique du marché qui permet de comprendre l'existence même de l'entreprise moderne<sup>5</sup>.

---

*Capitalism*, edited by R. V. Clemence, with a new introduction by R. Swedberg, New Brunswick, N.J.: Transaction, 1989, pp.189-210, p.189

<sup>1</sup> HOBSON John A., *The Industrial System: An Inquiry into Earned and Unearned Income*, Longmans, Green & Co.: London, 1910 [1909], p.128

<sup>2</sup> SCHUMPETER Joseph A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, trad. par G. Fain, Paris : Payot, 1990 [1942], p.181

<sup>3</sup> TAYLOR Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros., 1919 [1911], p.7

<sup>4</sup> Cf. notamment FAYOL Henri, *L'Incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Paris : Dunod, 1921, et en particulier sa formalisation de la fonction de suppléant

<sup>5</sup> Cf. COASE Ronald H., "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, No. 16, November 1937, pp.386-405; ALCHIAN Armen, "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, Vol 58, n°3, pp.211-221; DEMSETZ Harold, *The Economics of the Business Firm: Seven*

Pareillement, les théories du capital humain, telles que les ont articulées Gary Becker, Theodore Schultz ou Sherwin Rosen, incitent chaque salarié à se considérer comme une entreprise individuelle pourvue de capitaux qu'il doit faire fructifier et investir judicieusement. L'entreprise y est comprise soit comme un mécanisme d'allocation des ressources et des coûts, soit par sa face externe comme une entité agissant sur des marchés, mais jamais comme un mécanisme d'organisation interne porteur d'une rationalité managériale<sup>1</sup>. Pour Gary Becker par exemple, « les personnes investissant dans leur capital humain peuvent être considérées comme des "sociétés" (*firms*) qui combinent ce capital humain avec d'autres ressources pour produire de la capacité de gain.<sup>2</sup> » Il élabore ainsi de long en long la théorie du capital humain comme un problème d'investissement en vue d'un maximum de profit plutôt que comme un problème d'organisation en vue d'une performance optimum.

Say, Fourier, Proudhon, Saint-Simon, Marx et Comte reconnaissent chacun l'influence sociale des capitaines d'industrie et de leurs entreprises. Mais seul Marx incorpore à la théorie économique des réflexions sur le management. Comme il le fait remarquer, ce n'est pas un économiste mais le docteur et chimiste Andrew Ure qui a reconnu pour la première fois dans les managers « l'âme de notre système industriel<sup>3</sup> ». A sa suite, et le citant abondamment dans toute son œuvre, Marx décrit la constitution de cette nouvelle classe de travailleurs née de « la *séparation entre le travail manuel et les puissances intellectuelles de la production*<sup>4</sup> ». Il constate également que « la production capitaliste en est arrivée à un point où le travail de direction, complètement séparé de la propriété du capital, court les rues, si bien que, désormais, le capitaliste n'a plus besoin de remplir lui-même cette fonction.<sup>5</sup> » Pourtant, si Marx va parfois jusqu'à admettre que ces « formes engendrées au sein de la production capitaliste puissent exister indépendamment de leur caractère capitaliste et libérées des contradictions du capital<sup>6</sup> », il n'en soumet pas moins tout au long de son œuvre la raison managériale à la logique du capital. Et s'il voit dans la comptabilité une forme de rationalité, elle est surtout pour lui un instrument de contrôle. Il répète ainsi à plusieurs reprises que la gestion est capitaliste par nature. « Il n'y a que deux classes en présence, écrit-il dans le *Capital* : la classe ouvrière, qui ne dispose que de sa force de travail ; la classe capitaliste, qui possède le monopole

---

*Critical Commentaries*, Cambridge: Cambridge University Press 1996; JENSEN Michael C. and MECKLING William H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 1976, p. 305-360; WILLIAMSON Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press, 1975; Ibidem, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985

<sup>1</sup> BECKER Gary S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press, 1993 [1964], SCHULTZ Theodore W., *Investment in Human Capital, The Role of Education and of Research*, New York: The Free Press, 1971; ROSEN Sherwin, *Markets and Diversity*, Cambridge, Mass.; London: Harvard University Press, 2004

<sup>2</sup> BECKER Gary S., *Human Capital*, op. cit., p.52

<sup>3</sup> URE Andrew, *The Philosophy of Manufactures, or an Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain, t.I*, London: Charles Knight, 1835, cité dans sa traduction française par Marx in *Matériaux pour le deuxième volume du Capital. Livre III. Le processus d'ensemble du capital (1864-1875)*, in *Œuvres, Economie, 2*, éd. établie et annotée par M. Rubel, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1972, p.1147

<sup>4</sup> MARX Karl, *Le Capital, Livre premier (1867)*, in MARX Karl, *Œuvres, Economie, 1*, préf. par F. Perroux, éd. établie et annotée par M. Rubel, trad. de l'allemand par M. Rubel et L. Evrard, Paris : Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1977, p.956

<sup>5</sup> MARX Karl, *Matériaux pour le deuxième volume du Capital. Livre III. Le processus d'ensemble du capital (1864-1875)*, in *Œuvres, Economie, 2*, op. cit., pp.1149

<sup>6</sup> *Ibid*, pp.1147-1148

des moyens de production sociaux tout comme celui de l'argent.<sup>1</sup> » Loin d'espérer pouvoir former une troisième classe, les managers, tout en appartenant à la première, œuvrent dans la logique de la seconde. « Ce commandement, écrit-il au début des années 1860, appartient au capital, bien que le capitaliste individuel puisse le faire accomplir par des travailleurs spécifiques, qui cependant face à l'armée des ouvriers représentent le capital et le capitaliste.<sup>2</sup> » Le « travail de direction et de gestion », ainsi que l'appelle Marx, « dérive des rapports antagoniques de la domination du capital sur le travail » et constitue « un rapport de domination et de servitude<sup>3</sup> ». En dépit de ses déclarations de principe, Marx reste donc beaucoup plus proche d'Adam Smith que d'Andrew Ure. Pour lui, les rapports de production sont capitalistes par nature et managériaux par accident.

### L'héritage de Marx

La naissance et le développement de l'entreprise moderne a amplifié et provoqué de nombreux phénomènes qui ont modifié le champ d'investigation traditionnel des économistes. Cependant, ces derniers furent lents et semblèrent réticents à donner une place à part entière dans leurs théories à ce nouvel acteur et à reconnaître l'influence prépondérante des managers sur ses comportements. Schumpeter remarque à cet égard que « l'entreprise dirigée par son propriétaire survécut beaucoup mieux dans la théorie économique que dans la vie réelle.<sup>4</sup> » Nous ne nous étonnerons donc pas que ce soit un économiste jugé réfractaire, Thorstein Veblen, qui formule la première théorie première de l'entreprise capitaliste et retrace son parcours depuis le stade des chasseurs cueilleurs jusqu'à celui du capitalisme financier.

A en croire Veblen, l'entreprise moderne est travaillée par deux systèmes symboliques : la logique monétaire de la profitabilité et la logique industrielle et machinique de l'efficacité. La plupart des dirigeants des grandes entreprises résolvent la contradiction potentielle entre la valeur d'usage et la valeur d'échange – ou entre produire de biens et faire de l'argent si l'on préfère – en soumettant le processus de production à la logique du profit. Comme telle, l'entreprise est la descendante directe de l'affaire de l'entrepreneur marchand et de la culture pécuniaire qui est apparue avec l'économie monétaire. « L'industrie est menée dans l'intérêt des affaires, écrit Veblen en 1904, et non inversement ; et le progrès ainsi que l'activité de l'industrie sont conditionnés par le point de vue du marché<sup>5</sup> », c'est-à-dire en dernière analyse du profit. C'est l'essor du marché, facilité par le développement des chemins de fer, qui permet historiquement à l'entreprise américaine d'atteindre des dimensions nécessitant l'invention de systèmes de gestion d'une complexité inédite. La nécessité pour les actionnaires de drainer des fonds considérables conduit les banques à jouer un rôle économique central. Le crédit « est le facteur crucial au sein de l'entreprise de

---

<sup>1</sup> MARX Karl, *Matériaux pour le deuxième volume du Capital, Livre II, Le processus de circulation du capital (1869-1879)*, in *Œuvres, Economie, 2*, op. cit., p.787

<sup>2</sup> MARX Karl, *Manuscrits de 1861-1863 : (cahiers I à V) : contribution à la critique de l'économie politique*, ouvrage publ. sous la responsabilité de J.-P. Lefebvre ; texte français établi par G. Badia, E. Balibar, J.-F. Cailleux... [et al.], Paris : Éd. sociales, 1980, p.272

<sup>3</sup> MARX Karl, *Matériaux pour le deuxième volume du Capital. Livre III*, op. cit., pp.1145-1146

<sup>4</sup> SCHUMPETER Joseph A., *Histoire de l'analyse économique. Vol. 3, L'âge scientifique : de 1870 à J.M. Keynes*, Paris : Gallimard, 1983 [1954], p.199

<sup>5</sup> VEBLEN Thorstein, *The Theory of Business Enterprise*, New York: Scribner, 1927 [1904], pp.26-27

cette nouvelle ère<sup>1</sup> », regrette à ce titre Veblen. Le capitalisme américain moderne, affirme-t-il, n'est plus un capitalisme de marchand ou d'employeur, c'est un capitalisme de banquier. Veblen reconnaît cependant qu'entre les travailleurs et les hommes d'affaires « une classe professionnelle d'« ingénieurs de l'efficacité » (*efficiency engineers*) devient active [...]. Ces hommes, d'une certaine manière, prennent en charge les fonctions assignées dans la théorie économique à l'« entrepreneur »<sup>2</sup> ». Si Veblen a le grand mérite, par rapport à Marx, de mettre en lumière l'émergence d'une rationalité managériale face à la logique capitaliste, en revanche il ne perçoit pas la latitude que la classe porteuse de ce paradigme conceptuel est en train de gagner au sein de l'entreprise, affirmant contre toute évidence au début des années 20 que « ces hommes qui forment l'état-major du système industriel ne se sont pas rapprochés de manière à former une main d'œuvre autonome<sup>3</sup> ». Bien évidemment, rien n'existait alors aux Etats-Unis qui ressemblât à un « Soviet de techniciens » ; mais Veblen sous-estime la conscience de classe que les managers ont acquise à travers les centaines de clubs, d'associations, de revues, de cursus universitaires et d'écoles spécialisées qui ont essaimé sur le territoire américain depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Tributaire de la dichotomie marxiste opposant la classe capitaliste et la classe prolétarienne, Veblen ne cesse d'opposer front à front les « emplois pécuniaires et industriels.<sup>4</sup> » Souvent inspirés par Veblen, de nombreux économistes, et notamment les institutionnalistes, ont depuis reconnu l'influence de la classe des managers et attaqué la thèse du profit comme fin ultime de l'entreprise<sup>5</sup>.

Quoiqu'il s'en défende, Werner Sombart reste également encombré par le schéma conceptuel marxiste. Si d'un côté il admet que le management constitue une logique indépendante de celle du capitalisme, de l'autre il rabat son intelligence de la première sur les catégories propres à la seconde. D'une part, il affirme que « l'entreprise économique est plutôt une variété de l'entreprise en général, de même que l'entreprise capitaliste est une variété de l'entreprise économique<sup>6</sup> ». Les premières entreprises dont il fait l'histoire – l'expédition militaire, la propriété foncière, l'État et l'Église – obéissent de fait à d'autres rationalités que celle du capitalisme. L'entrepreneur, qu'il honore du titre de force motrice de l'histoire, doit être à la fois un conquérant, un organisateur et un négociateur, pour ne devenir en sus un marchand que progressivement. Sombart reconnaît même la formation au

---

<sup>1</sup> VEBLEN Thorstein, *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times: the Case of America*, New York: B.W. Huebsch, 1923, p.326

<sup>2</sup> VEBLEN Thorstein, *The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial Arts*, New York, N.Y.: B. W. Huebsch, 1918 [1914], pp.222-223

<sup>3</sup> VEBLEN Thorstein, *The Engineers and the Price System*, New York, N.Y.: B. W. Huebsch, 1921, p.70

<sup>4</sup> Cf. VEBLEN Thorstein, "Industrial and Pecuniary Employments," (1901), in *The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays*, New York, N.Y.: Huebsch, 1919, pp.279-323

<sup>5</sup> Cf. BAUMOL William, *Business Behavior, Value, and Growth*, New York: Macmillan, 1959; MEANS Gardiner C., *The Corporate Revolution in America: Economic Reality vs. Economic Theory*, [New York]: Crowell-Collier, 1962; WILLIAMSON Oliver E., *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964; Idem, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press, 1975; MARRIS Robin L., *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*, London: Macmillan, 1964; PENROSE Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Oxford University Press, 1995 [1959]; CYERT Richard M. and MARCH James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963; GALBRAITH John K., *The New Industrial State*, Boston: Houghton Mifflin, 1967; NORTH Douglass C. and THOMAS Robert Paul, *The Rise of the Western World: A New Economic History*, Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge, 1973

<sup>6</sup> SOMBART Werner, *Le Bourgeois : Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*, trad. par S. Jankélévitch, Paris : Payot, 1966 [1913], p.54

sein de l'entreprise capitaliste d'une raison organisatrice constituant progressivement son « entendement propre ». « Complètement détaché de la personne du propriétaire et de ses collaborateurs », ce processus de rationalisation objectivé peut être acheté et installé dans une entreprise « comme un mécanisme d'horlogerie<sup>1</sup> ». Il remarque à cet égard que la bureaucratisation menace l'esprit capitaliste plus qu'elle ne le renforce. Mais inversement, Sombart souligne tout au long de son œuvre que la principale intention des sujets économiques consiste en « la poursuite du gain par des entreprises privées<sup>2</sup> ». L'entreprise n'est même, par définition, « pas autre chose qu'une formation existant en vue du profit<sup>3</sup> » ; elle peut donc être considérée comme « une incarnation du capitalisme<sup>4</sup> » et à ce titre capitaliste par nature. En ce sens, explique-t-il, « l'adjectif "capitaliste", ajouté au mot "entreprise", ne fait rien à la chose.<sup>5</sup> » En clair, Sombart peine à distinguer clairement les deux rationalités dont il affirme qu'elles animent l'entreprise moderne. Pour lui, tantôt le capitalisme comporte intrinsèquement un fort aspect managérial, et Sombart parle alors par exemple de « cette aptitude à calculer qui caractérise le véritable esprit capitaliste.<sup>6</sup> » Et tantôt il admet que « la "pensée organisatrice" ne constitue pas un phénomène aussi spécifiquement capitaliste que le libre essor de l'entrepreneur capitaliste, son esprit de conquête, son désir du gain.<sup>7</sup> » Tantôt l'entrepreneur est désigné comme la seule force motrice de l'entreprise capitaliste, et tantôt Sombart reconnaît la puissance croissante d'un corps de managers salariés et de sa matrice intellectuelle. De manière similaire, dans son ouvrage sur les Juifs et la vie économique, s'il admet que le capitaliste constitue la synthèse de l'entrepreneur méthodique et du marchand assoiffé de profit, il reconduit dans le même temps la conception marxiste bipolaire d'une société industrielle divisée entre propriétaires et prolétaires<sup>8</sup>.

Comment Max Weber, autre héritier rebelle du marxisme, articule-t-il la logique capitaliste et la raison managériale ? Dans son grand œuvre sociologique, il désigne par « entreprise » (*Betrieb*) « une activité continue en finalité et par groupement organisé en entreprise une sociation comportant une direction administrative à caractère continu, agissant en finalité.<sup>9</sup> » Dans son esprit, une entreprise n'est donc pas capitaliste par nature, de même qu'elle n'est pas forcément bureaucratique, quoique l'entreprise moderne soit l'une et l'autre. Le capitalisme est dès son origine le fait d'une entreprise guidée selon les principes du management. Il écrit à ce titre dans son ouvrage sur l'éthique protestante que « le capitalisme est identique à la recherche du profit, d'un profit toujours renouvelé, dans une entreprise continue, rationnelle et capitaliste<sup>10</sup> ». Selon cette seconde perspective, l'entreprise bien plutôt que le marché constitue l'institution cardinale de la logique capitaliste. « Il y a capitalisme, confirme-t-il dans son *Histoire économique*, là où les besoins d'un groupe humain qui sont couverts économiquement par des activités professionnelles le sont par la

---

<sup>1</sup> SOMBART Werner, *L'Apogée du capitalisme*, trad. par S. Jankélévitch, Paris : Payot, 1932 [1928], vol. 1, p.57

<sup>2</sup> *Ibid*, vol. 2, p.10

<sup>3</sup> *Ibid*, vol. 1, p.55

<sup>4</sup> *Ibid*, vol. 2, p.409

<sup>5</sup> *Ibid*, vol. 1, p.158

<sup>6</sup> *Ibid*, p.477

<sup>7</sup> *Ibid*, p.8

<sup>8</sup> SOMBART Werner, *Les Juifs et la vie économique*, trad. par S. Jankélévitch, Paris : Payot, 1923 [1911]

<sup>9</sup> WEBER Max, *Economie et société*, vol. 1. *Les catégories de la sociologie*, trad. par J. Freund et alii, Plon, 1995 [1921], p.94

<sup>10</sup> WEBER Max, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Plon, 1969 [1920], p.15



voie de l'*entreprise*<sup>1</sup> ». Si l'entreprise est le vecteur institutionnel de la logique capitaliste, c'est le rationalisme qui en forme le cœur. Et Weber de continuer : « ce furent l'entreprise permanente rationnelle, la comptabilité rationnelle, la technique rationnelle, le droit rationnel, qui engendrèrent le capitalisme, mais encore ne furent-ils pas seuls ; il fallait que s'y adjoignent en complément un *mode de pensée rationnel*, une *rationalisation de la manière de vivre*, un *ethos économique rationnel*.<sup>2</sup> » Weber renverse ici la thèse marxiste qui voudrait que le capitalisme ait engendré les premiers modes de direction rationalisés. C'est en Occident à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, quand l'entreprise prend en charge la couverture des besoins quotidiens selon des procédures managériales de plus en plus rationalisées, que naît ce que Weber nomme « le capitalisme moderne ». La liberté du marché et du travail, un cadre légal stable, la mécanisation et l'actionnariat ne sont pour Weber que des conditions générales de ce capitalisme moderne et n'en forment en rien l'essence. Bien plutôt que la qualité ou la quantité des échanges marchands, le développement du crédit ou la recherche d'un profit maximum, c'est « l'*organisation* strictement rationnelle du *travail* fondé sur la *technique rationnelle* » qui constitue la spécificité du capitalisme moderne. L'entreprise, au titre d'organisation bureaucratique privée, en est le cœur. On peut à bon droit en conclure que la raison managériale informe la logique capitaliste de la même manière qu'elle est devenue, sous le nom de bureaucratie, « la forme caractéristique de l'Etat moderne.<sup>3</sup> ». Pour Weber, à l'inverse de Marx, ce sont les managers qui ont pris le pouvoir des mains des anciennes élites. A ce titre, le « *bureaucrate* spécialisé » forme pour lui la « pierre angulaire de l'Etat et de l'économie modernes en Occident<sup>4</sup> ». Le capitalisme privé et la bureaucratie d'Etat sont ainsi caractérisés de plus en plus par leur rationalisme utilitariste. Ces « deux grandes forces rationalisantes<sup>5</sup> » informant l'histoire occidentale font un même usage compulsif du calcul rationnel, qui prend la forme dans le premier cas du compte de capital et dans le second du droit formaliste – deux éléments qui en viennent à entrer dans un rapport dynamique, le bon fonctionnement de l'entreprise capitaliste nécessitant un environnement juridique calculable et prévisible. Si Weber distingue toujours nettement bureaucratie publique et bureaucratie privée, notamment du fait de leurs histoires très distantes et distinctes, et s'il souligne que la gestion des entreprises économiques capitalistes « obéit en son cœur à de tout autres lois que l'administration politique<sup>6</sup> », il affirme à plusieurs reprises que ces deux logiques d'organisation des activités humaines en viennent, au début du XX<sup>e</sup> siècle, à se ressembler de plus en plus. Ainsi la « direction administrative bureaucratique » est selon lui également applicable « aux entreprises économiques de profit, aux entreprises charitables ou à n'importe quelle autre entreprise poursuivant des buts privés idéaux ou matériels.<sup>7</sup> » Weber parle à ce titre de la bureaucratisation de l'Etat, des partis politiques, de l'armée, des communes, de l'Eglise catholique, des banques, des cartels, des associations professionnelles, des usines ou encore des représentations d'intérêts. L'Eglise catholique peut être ainsi définie en termes managériaux comme « une organisation unitaire rationnelle avec un sommet

<sup>1</sup> WEBER Max, *Histoire économique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, trad. par C. Bouchindhomme, préface de P. Raynaud, Paris : Gallimard, 1991 [1923], p.295

<sup>2</sup> *Ibid*, p.372

<sup>3</sup> WEBER Max, « La profession et la vocation de politique » (1919), in *Le Savant et le politique*, trad. par C. Colliot-Thélène, Paris : La Découverte/Poche, 2003 [1917-1919], pp.111-205, p.126

<sup>4</sup> WEBER Max, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, op. cit., p.13

<sup>5</sup> WEBER Max, *Sociologie du droit*, trad. de l'allemand et introduit par J. Grosclaude, préface de P. Raynaud, PUF, 2007 [1913], p.79

<sup>6</sup> WEBER Max, « La profession et la vocation de politique » (1919), op. cit., p.127

<sup>7</sup> WEBER Max, *Economie et société*, vol. 1, op. cit., p.295

monarchique et un contrôle centralisé de la piété.<sup>1</sup> » Plus encore, ajoute Weber, « s'il est une idée hautement ridicule, c'est bien celle de nos littérateurs persuadés que le travail intellectuel dans un bureau privé se distingue en quoi que ce soit de celui qui s'effectue dans un bureau d'Etat. Bien au contraire, l'un et l'autre sont essentiellement de la même espèce. Pour les sciences sociales, l'Etat moderne est une "entreprise" au même titre que l'usine ; c'est précisément ce qu'il a historiquement de spécifique.<sup>2</sup> » Dans une telle perspective, la notion de profit est totalement évacuée du portrait qu'il brosse de cette rationalité managériale en voie d'universalisation. Plus encore que Chester Barnard, Weber peut être considéré comme le père de la théorie des organisations<sup>3</sup>. Renversant le prisme partagé par l'économie classique et le marxisme, il entend comprendre la logique capitaliste à l'aune de la raison managériale.

Quoique remis en question par Weber, le cadre conceptuel marxiste continue tout au long du XX<sup>e</sup> siècle de projeter sur le fonctionnement des entreprises la lumière des théories classiques du capital, de la rente et des salaires. Sa conception du management comme stratégie et technique de domination perdure également jusqu'à nos jours<sup>4</sup>. Pour André Gorz par exemple, « la parcellisation et la spécialisation des tâches, la scission du travail intellectuel et manuel, la monopolisation de la science par des élites, le gigantisme des installations et la centralisation des pouvoirs qui en découle – rien de tout cela n'est nécessaire à une production efficace. Cela est nécessaire, en revanche, à la perpétuation de la domination du capital.<sup>5</sup> » Pareillement, à en croire David Noble, le profit constitue pour le capitaliste une motivation secondaire. De ses propres mots, « si l'incitation à maximiser les profits, à travers la propriété privée et le contrôle sur le processus de production, a servi historiquement les moyens du développement capitaliste, cela n'a jamais été la fin de ce développement. Le but a toujours été la domination<sup>6</sup> ». Cette introduction des enjeux de pouvoir au cœur d'une analyse de la logique managériale semble nécessaire. On peut néanmoins regretter qu'elle se contente de reconduire le schéma marxiste de domination du capital sur le travail. Le management est bien politique par nature, mais la politique n'est pas forcément marxiste, si l'on m'autorise une telle banalité.

### **Premières formalisations de la rationalité managériale**

Il n'y a pas à blâmer les économistes du XIX<sup>e</sup> siècle de n'avoir pas fait du management un élément majeur de compréhension de l'entreprise capitaliste. Dans

---

<sup>1</sup> WEBER Max, *Economie et société*, vol. 2. *L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, trad. de l'allemand par J. Freund et alii, Plon, 1995 [1921], p.323

<sup>2</sup> WEBER Max, « Parlement et gouvernement dans l'Allemagne réorganisée. Contribution à la critique politique du corps des fonctionnaires et du système des partis » (1918), in *Œuvres politiques (1895-1919)*, trad. de l'allemand par E. Kauffmann, J.-P. Mathieu et M.-A. Roy, présentation d'E. Kauffmann, intro. de C. Colliot-Thélène, Paris : Albin Michel, 2004, pp.307-455, p.324

<sup>3</sup> Curieusement, Weber n'est jamais cité par Williamson dans son ouvrage sur la théorie des organisations. Cf. WILLIAMSON Oliver E. (Ed), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, 1995 [1990]

<sup>4</sup> Cf. BRAVERMAN Harry, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York and London: Monthly review press, 1974; MONTGOMERY David, *Workers' Control in America: Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Cambridge; London; New York, [etc.]: Cambridge University Press, 1979

<sup>5</sup> GORZ André, « Préface », in GORZ André (Ed), *Critique de la division du travail*, Paris : Seuil, 1973, pp.7-20, p.11

<sup>6</sup> NOBLE David F., *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*, New York: Knopf, 1984, p.321

l'Angleterre des années 1880, il y avait plus de pêcheurs que d'ingénieurs et de surveillants<sup>1</sup>. Qui plus est, à l'exception de quelques salariés d'entreprises américaines de chemins de fer, les cadres d'entreprises européens et américains sont alors tout entiers absorbés par des problèmes de marchés et de prix plutôt que par des questions d'organisation institutionnelle. Il faut attendre une génération pour qu'une véritable classe de managers fasse son apparition dans les pays industrialisés. Mêlant comptables et ingénieurs, c'est ce groupe social, bien plus que la communauté des économistes, qui va théoriser la rationalité managériale, et ce autour du principe d'efficacité qu'elle emprunte aux ingénieurs.

Les premières tentatives de formalisation conceptuelle des pratiques managériales font de l'efficacité leur principe cardinal. En 1903, Taylor annonce en ces termes l'objectif majeur de son système de management : « une usine entièrement moderne et efficace<sup>2</sup> ». Neuf ans plus tard, il définit le management scientifique comme « un moyen approprié et juste de rendre les hommes plus efficaces qu'ils ne le sont maintenant.<sup>3</sup> » En dépit de ses divergences avec Taylor, Harrington Emerson, autre figure de proue de la rationalisation du management au début du XX<sup>e</sup> siècle et inventeur du terme d'«*efficiency engineer*», affirme lui aussi que la fonction de l'entreprise est « de promouvoir l'efficacité du travailleur individuel<sup>4</sup> ». Hugo Diemer, universitaire et ami personnel de Taylor, écrit pour sa part en 1910 que la science du management « décrit, analyse, classifie et explique les facteurs contribuant réaliser des conditions et des résultats industriels efficaces.<sup>5</sup> » Un éditeur de l'*Engineering Magazine* confirme que l'efficacité constitue « le nouvel et pur idéal<sup>6</sup> » de l'industrie. Hugo Münsterberg avance quant à lui que le but de la psychologie industrielle est « de déterminer les qualités personnelles requises pour l'efficacité économique.<sup>7</sup> » Lillian Gilbreth affirme elle aussi que le management scientifique « montre ce que doit être le travailleur pour être le plus efficace.<sup>8</sup> » Pour le premier historien du management scientifique, « si l'idéal du management scientifique a une quelconque originalité quant au travail, c'est dans son insistance sur l'*efficacité* plutôt que sur l'*effort*.<sup>9</sup> » Bref, résume Norris Brisco en 1914 dans un ouvrage au titre éloquent, « une nouvelle science des affaires s'est développée sous nos yeux, que l'on pourrait appeler la science de l'efficacité. L'efficacité est le slogan du progrès industriel à venir, de la croissance et de l'expansion.<sup>10</sup> » Et il en fut ainsi<sup>11</sup>.

---

<sup>1</sup> English Census of 1891, cité in HOBSON John Atkinson, *The Evolution of Modern Capitalism: A Study of Machine Production*, London: W. Scott; New York: C. Scribner's Sons, 1901 [1894], p.71

<sup>2</sup> TAYLOR Frederick Winslow, *Shop management*, with an introd. by H. R. Towne, New York Harper, 1912 [1903], p.62

<sup>3</sup> TAYLOR Frederick W., *Taylor's Testimony before the Special House Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management*, op. cit., pp.385-386

<sup>4</sup> EMERSON Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, New York: The Engineering magazine, 1919 [1908], p.160

<sup>5</sup> DIEMER Hugo, *Factory Organization and Administration*, 3d edition, New York: McGraw-Hill, 1921 [1910], p.4

<sup>6</sup> GOING Charles B., *Principles of Industrial Engineering*, New York [etc.]: McGraw-Hill Book Company, 1911, p.9

<sup>7</sup> MÜNSTERBERG Hugo, *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston & New York: Houghton Mifflin, 1913, p.133

<sup>8</sup> GILBRETH Lillian Moller, *The Psychology of Management: The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International, 1994 [1914], p.265

<sup>9</sup> DRURY Horace Bookwalter, *Scientific Management: A History and Criticism*, New York: Columbia University, 1918 [1915], p.239

<sup>10</sup> BRISCO Norris A., *Economics of Efficiency*, New York: Macmillan, 1917 [1914], p.vii

<sup>11</sup> De nombreux ouvrages sur le management font alors apparaître le terme d'efficacité sur leur couverture. Citons entre autres EMERSON Harrington, *The Twelve Principles of Efficiency*, New

En revanche, cette première littérature sur le management industriel se préoccupe peu de profit. Plus précisément, le profit et la comptabilité, deux attributs essentiels du capitalisme pour nombre de ses observateurs, sont recodés par les théories du management selon leur propre référentiel. Ainsi les ingénieurs et les comptables qui se préoccupent d'organisation du travail à partir des années 1880 s'intéressent moins au profit de leur entreprise en tant que tel qu'à la participation aux bénéfices (*profit-sharing*) comme moyen de stimuler la force de travail. Taylor lui-même, de ses premiers écrits jusqu'à sa mort, ne parle du profit que dans cette perspective, ou de manière très générale pour signifier par exemple qu'avec l'adoption de son système le « monde entier en général jouirait d'un plus grand profit » : les employeurs d'une productivité accrue, les employés d'une moindre fatigue, les consommateurs de bien plus abondants et tous de la paix sociale au sein des entreprises<sup>1</sup>. A en croire un historien du management scientifique, Taylor aurait admis avoir été « forcé à mettre en avant les profits dans ses écrits et ses discours, sans quoi les fabricants auraient pu ne pas coopérer.<sup>2</sup> » Dans les faits, de l'aveu de l'un de ses proches, « nous conduisons nos affaires pour *faire de l'argent* largement parce que le fait de faire de l'argent a été considéré comme une des meilleures jauges pour mesurer le résultat et l'efficacité du management.<sup>3</sup> » Quarante ans plus tard, Peter Drucker affirme comme en écho que « la rentabilité n'est pas le but de l'entreprise capitaliste (*business enterprise*) et de l'activité capitaliste, mais un facteur qui les limite. Le profit n'est pas l'explication, la cause ou la raison des comportements et des décisions capitalistes, mais le test de leur validité.<sup>4</sup> » Ce qui était une finalité pour la rationalité capitaliste, à savoir le profit, peut être mis au service de la propre finalité des managers, à savoir l'efficacité.

De manière similaire, quand Taylor étudie la comptabilité, ce n'est pas pour mettre en lumière les profits de l'entreprise mais comme outil d'analyse de la production. Pour lui, la comptabilité est au service du contrôle. Etudiant les pratiques comptables des premiers managers américains, Thomas Johnson et Robert Kaplan confirment que « les unités de mesures élaborées par les comptables en entreprises étaient destinées à stimuler et à évaluer l'efficacité des processus internes, et pas à mesurer le "profit" général de l'entreprise. » Ainsi, concluent-ils, « le système de comptabilité des entreprises fut mis au point pour promouvoir l'efficacité au sein des opérations clés chaque organisation.<sup>5</sup> » De l'avis d'un manager converti au taylorisme, « avec le management scientifique les coûts étaient un produit dérivé des moyens utilisés pour accroître l'efficacité.<sup>6</sup> » Et l'auteur des premières analyses universitaires du

---

York: The Engineering magazine, 1924 [1911]; GILBRETH Frank B., *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*, with an introduction by R. T. Kent, New York, D. Van Nostrand Co., 1911; SCOTT Walter Dill, *Increasing Efficiency in Business: A Contribution to the Psychology of Business*, New York, The Macmillan company, 1911; FRANKLIN Benjamin Alvey, *Experiences in Efficiency*, New York: The Engineering Magazine, 1915; LEE, F. S., *The Human Machine and Industrial Efficiency*. New York and London: Longmans, Green & Co., 1918; CHELLEW Henry, *Human and Industrial Efficiency*, New York, London: G. P. Putnam's Sons, 1920; BURTT Harold Ernest, *Psychology and Industrial Efficiency*, New York; London: D. Appleton, 1931 [1929]

<sup>1</sup> TAYLOR Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, op. cit., p.141

<sup>2</sup> NADWORNÝ Milton J., *Scientific Management and the Unions, 1900-1932, A Historical Analysis*, Cambridge, Mass.: Harvard University press, 1955, p.73

<sup>3</sup> COOKE Morris L., "The Spirit and Social Significance of Scientific Management", *The Journal of Political Economy*, Vol. 21, No. 6 (Jun., 1913), pp.481-493, p.485

<sup>4</sup> DRUCKER Peter F., *The Practice of Management*, New York: Harpers and Brothers, 1954, p.35

<sup>5</sup> JOHNSON H. Thomas and KAPLAN Robert S., *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press, 1987, p.9

<sup>6</sup> KENDALL Henry P., "Unsystematized, Systematized, and Scientific Management", in THOMPSON C. Bertrand (Ed), *Scientific Management: A Collection of the More Significant Articles*

taylorisme de confirmer que « pour M. Taylor et ses associés, les coûts, quoique évidemment importants, étaient seconds par rapport à l'efficacité de la production.<sup>1</sup> » De manière générale, ce que les managers et les comptables tendent alors à calculer ce sont des prix, des valeurs et des taux de rendement, et secondairement des profits.

Non seulement le profit et la comptabilité, mais d'autres paramètres hier structurant les comportements entrepreneuriaux sont mis au service de l'efficacité. La morale par exemple. Les théoriciens de l'organisation du travail et le salaire aux pièces du XIX<sup>e</sup> siècle entendaient certes dans l'ensemble stimuler les travailleurs, mais ils insistaient toujours lourdement sur les aspects moraux du travail et leur responsabilité vis-à-vis des ouvriers en la matière. Au contraire, souligne l'historien Bernard Mottez, dans les écrits ayant trait au salaire au rendement postérieurs au taylorisme « on parle d'efficacité plus que de morale.<sup>2</sup> » Plus encore, à en croire Harrington Emerson « l'efficacité ne doit pas être jugée selon les standards préconçus de l'honnêteté, de la moralité, mais l'honnêteté et moralité sont peut-être à reconsidérer et réviser à l'aide des fondamentaux de l'efficacité.<sup>3</sup> » Pas plus que le profit la moralité n'est pas une finalité du management, mais un simple moyen.

Dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, des théoriciens du management ont également pu s'inspirer de certains mécanismes de marché pour forger des outils de régulation interne, tels que la sous-traitance, la filialisation, l'externalisation, la financiarisation des stratégies, les stock-options, la mise en concurrence des départements et des salariés ou encore l'auto-entreprenariat.

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, chaque génération de penseurs du management a réaffirmé la centralité du principe d'efficacité et la marginalité du principe de profit. A partir de la Première Guerre mondiale, la mise sous tutelle gouvernementale des outils de production contribue à répandre l'idée que « l'industrie, à proprement parler, n'a pas pour fin ultime la réalisation de profits mais la création de biens nécessaires au développement ordonné de notre civilisation conquérante.<sup>4</sup> » Pour Ford lui-même, « on a cru que les affaires existaient pour le profit. C'est faux. Les affaires existent pour rendre service.<sup>5</sup> » De même, selon le célèbre psychologue Harry Allen Overstreet, les affaires ne sont pas fondées sur le profit mais sur « la philosophie du productivisme.<sup>6</sup> » En 1937, Luther Gulick déclare pour sa part que « dans la science de l'administration, qu'elle soit publique ou privée, le "bien" élémentaire est l'efficacité.<sup>7</sup> » Peter Drucker affirme lui aussi constamment que « le but d'une entreprise est d'être économiquement efficace : il doit donc être mesuré à l'aune de l'efficacité<sup>8</sup> ». Plus encore, selon lui « l'essence de l'entreprise capitaliste, le

---

*Describing the Taylor System of Management*, Cambridge: Harvard University Press; London: Humphrey Milford, Oxford University Press, 1922 [1914], pp.103-131, p.116

<sup>1</sup> THOMPSON C. Bertrand, *The Theory and Practice of Scientific Management*, Boston, New York [etc.] Houghton Mifflin Company, 1917, p.71

<sup>2</sup> MOTTEZ Bernard, *Systèmes de salaire et politiques patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris : Editions du CNRS, 1966, p.63

<sup>3</sup> EMERSON Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, op. cit., p.157

<sup>4</sup> TURNER Samuel, *From War to Work*, London: Nisbet & Co. 1918, p.23

<sup>5</sup> FORD Henry, *My Life and Work*, in collab. with S. Crowther, London: Heinemann, 1926 [1922], p.270

<sup>6</sup> OVERSTREET Harry Allen, "The Philosophic Foundations: How Formulate Adequate Business Philosophy?", in METCALF Henry C. (Ed), *Scientific Foundations of Business Administration*, New York: Williams & Wilkins Co., 1926, pp.30-38, p.36

<sup>7</sup> GULICK Luther, "Science, Values and Public Administration", 1937, in GULICK Luther H. and URWICK Lyndall F. (Ed), *Papers of the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937, pp.189-195, p.192

<sup>8</sup> DRUCKER Peter F., *The Concept of the Corporation*, New York: The John Day Cie, 1946, p.39

principe vital qui détermine sa nature, est la performance économique<sup>1</sup> » et non la maximisation du profit. Les nombreux exemples d'entreprises se perpétuant sans réaliser le moindre profit ont certainement contribué à asseoir cette idée, de même que la séparation croissante au sein des entreprises de la propriété et du contrôle induite par la dispersion de leurs actionnariats. John Maynard Keynes a bien mis en lumière la remise en cause de la logique capitaliste des suites de cette scission. Une fois les propriétaires presque entièrement dissociés des gestionnaires, écrit-il en 1926, « la stabilité générale de l'institution et sa réputation sont plus prises en considération par le management que le maximum de profit pour les actionnaires.<sup>2</sup> » Cette thèse est développée six ans plus tard par le juriste Adolf Berle et l'économiste Gardiner Means dans le premier ouvrage d'économie entièrement consacré à l'entreprise privée<sup>3</sup>. Comme le résume Adolf Berle trente ans plus tard, « les cadres d'entreprises pris individuellement ne sont pas de capitalistes cherchant le profit. Ce sont des hommes cherchant une carrière dans une structure offrant des récompenses sous forme de pouvoir et de postes plutôt que des profits ou une grande richesse.<sup>4</sup> »

Si les individus obéissaient systématiquement à l'aiguillon du profit, les gouverner serait un jeu d'enfant. Le management existe précisément parce que la nature humaine est plus complexe que ne le supposaient les économistes classiques. Il n'est en ce sens pas surprenant que cette discipline se développe conjointement aux autres sciences humaines modernes que sont la psychanalyse et la sociologie. Et c'est très logiquement que l'usage de la catégorie de profit pour comprendre les comportements des acteurs économiques est attaqué par les approches politiques, sociologiques et psychologiques de l'entreprise et du management. Les travaux de Mary Parker Follett, Frank Taussig, Carl Smith Joslyn, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, C. Wright Mills, Abraham Maslow, W. Lloyd Warner, William Whyte, Daniel Bell ou encore James March mettent à jour la complexité des motifs d'action au sein des entreprises et entérinent dans l'ensemble le remplacement du profit par l'efficacité au titre de valeur structurante des entreprises – et, de plus en plus, de la société tout entière<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> DRUCKER Peter F., *The Practice of Management*, op. cit., 1954, p.7

<sup>2</sup> KEYNES John Maynard, "The End of Laissez-Faire" (1926), in *Essays in Persuasion*, London: Macmillan, 1931, pp.312-322, p.314

<sup>3</sup> BERLE Adolf A. and MEANS Gardiner C., *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1991 [1932]

<sup>4</sup> BERLE Adolf A., *Power Without Property: A New Development in American Political Economy*, London: Sidgwick and Jackson, 1959, p.68

<sup>5</sup> Cf. METCALF Henry C. & URWICK Lyndall (Ed), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York: Harpers & Bros Publishers, 1946 [1941]; TAUSSIG Frank W. and Carl Smith JOSLYN, *American Business Leaders: A Study in Social Origins and Social Stratification*, New York: Macmillan, 1932; MAYO Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university, 1946 [1933]; ROETHLISBERGER Fritz Jules, WRIGHT Harold A. and DICKSON William John, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge, Mass.:* Harvard University Press, 1947; MILLS C. Wright, *White Collar: The American Middle Classes*, New York: Oxford University Press, 1951; MASLOW Abraham H., *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row, 1970 [1954]; ABEGGLEN James C. and WARNER W. Lloyd, *Occupational Mobility in American Business and Industry, 1928-1952*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1955; WHYTE William Hollingsworth, *The Organization Man*, foreword by J. Nocera, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2002 [1956]; BELL Daniel, *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, New ed. with a new afterword, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1988 [1960], en particulier le Chapitre 11: "Work and its Discontents: The Cult of Efficiency in America"; MARCH James G. and OLSEN Johan P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget, 1976

La théorie des organisations et les recherches en cybernétiques contribuent également à mettre au second plan les considérations sur le profit et au premier la compréhension technique et mécanique des différentes activités réalisées au sein d'une organisation. Pour un éminent spécialiste de la cybernétique, il ne fait par exemple aucun doute que « la gestion s'attache à l'efficacité<sup>1</sup> », dans la mesure où l'efficacité est le caractère dominant de la technique depuis ses origines, et que la cybernétique consiste à appréhender les organisations comme des ensembles technologiques. Alors que la démarche empirique de Weber l'amenait à en conclure à une uniformisation des formes institutionnelles, la théorie des organisations et la cybernétique font de cette idée un postulat de leurs échafaudages théoriques. L'universalité du modèle technico-managérial ne serait plus à démontrer.

Herbert Simon, théoricien majeur du management et pionnier de l'étude des organisations, bat lui aussi en brèche le postulat classique d'une recherche de la maximisation du profit par les grandes entreprises. Dès ses débuts universitaires, il s'emploie notamment à prouver que l'*Homo œconomicus* et l'*Homo administrativus* ne poursuivent pas les mêmes fins, le premier courant après le profit maximum, le second après la satisfaction et la viabilité. Pour Simon, même s'il n'existe pas d'objectifs clairs et incontestables dans une organisation, celle-ci vise toujours à organiser la spécialisation en vue des performances optima. « La théorie de l'administration, écrit-il en 1947, traite de la manière dont une organisation devrait être conçue et fonctionner pour réaliser un travail efficace.<sup>2</sup> » La finalité du profit disparaît par la suite presque complètement de la théorie des organisations. Par exemple, pour le sociologue George Homans, « si nous considérons les caractéristiques que toutes les organisations ont en commun, nous ferions bien de parler d'un motif de survie plutôt que d'un motif de profit.<sup>3</sup> » La cybernétique et la théorie des organisations voulant leurs schèmes applicables à tous types d'organisation, y compris les plus éloignés de la sphère capitaliste, le principe de profit ne peut y jouer qu'un rôle de second plan.

Dans une certaine mesure, c'est dès ses origines que le management moderne peut fonctionner et prendre sens indépendamment des entreprises capitalistes et donc en dehors de toute référence au profit. En 1912, Taylor cite une équipe de base-ball américaine de première classe comme l'« exemple représentant une des meilleures illustrations de l'application des principes du management scientifique.<sup>4</sup> » Selon lui, ces axiomes qui ont révolutionné l'industrie « peuvent être appliqués avec les mêmes effets à toutes les activités sociales : à la gestion des nos foyers, à la gestion de nos fermes, à la gestion du commerce de nos vendeurs modestes ou importants, à nos églises, nos institutions philanthropiques, nos universités et nos ministères.<sup>5</sup> » De fait, le management scientifique est adapté dès ses débuts à différentes institutions de nature non capitaliste. De nombreux ouvrages entreprennent par exemple de

---

<sup>1</sup> BEER Stafford, *Neurologie de l'entreprise. Cybernétique appliquée à la gestion des organisations*, trad. de l'anglais par P. Williams, Paris : PUF, 1979 [1972], p.172

<sup>2</sup> SIMON Herbert A., *Administration et processus de décision*, trad. de la troisième édition de *Administrative Behavior*, The Free Press, par P.-E. Dauzat, Economica, « Gestion », 1983 [1947, 1976 pour la seconde partie], p.36

<sup>3</sup> HOMANS George C., *The Human Group*, New York, Chicago, San Francisco: Harcourt, Brace and World, 1950, p.403

<sup>4</sup> TAYLOR Frederick W., *Taylor's Testimony before the Special House Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management* (1912), reprinted in *Scientific Management*, ed. by Kenneth Thompson, New York: Routledge, 2003, p.416

<sup>5</sup> TAYLOR Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros., 1919 [1911], p.8

l'appliquer scrupuleusement aux travaux domestiques<sup>1</sup>. L'introducteur du taylorisme en France, Henri Le Chatelier, entend même dégager la philosophie du taylorisme « en prenant comme guide le petit volume de Mistress Christine Fredrick » sur le management scientifique de la maison<sup>2</sup>. Similairement pour Peter Drucker, les pharaons et les chefs d'orchestres sont parmi les meilleures incarnations de l'essence du management. Autant de modèles pour le moins éloignés de la logique capitaliste du profit.

## Conclusions

Capitalisme et management : ces deux termes généralement associés, voire pris comme synonymes, doivent être minutieusement distingués. Chacun obéit à son imaginaire propre et peut exister indépendamment de l'autre. Certes, la logique capitaliste et la rationalité managériale trouvent dans l'entreprise privée rationnelle à but lucratif un vecteur institutionnel particulièrement adapté qu'elles contribuent à développer jusqu'à en faire l'institution centrale des sociétés industrielles. Mais la synthèse de ces deux systèmes de pensée n'était pas inéluctable, ni historiquement ni logiquement.

Certes, les entrepreneurs capitalistes ont à l'évidence pu et su faire preuve d'un certain sens de l'organisation, élaborant des systèmes comptables complexes et mettant à l'occasion sur pied des procédures de contrôle inventives. La recherche de profit dans un environnement de plus en plus concurrentiel a également pu inciter de nombreux entrepreneurs capitalistes à adopter les méthodes tayloriennes. Les éléments constitutifs de la raison managériale ont pu, comme l'avance Weber, précéder le capitalisme, mais la logique capitaliste a de loin précédé l'objectivation du management en pratique autonome et autoréflexive. Marx, Sombart, Weber, Braudel et bien d'autres observateurs notent à juste titre que l'extension de la manufacture puis de l'usine fut fonction de multiples facteurs tels que les capitaux disponibles, les qualités personnelles de leurs membres éminents, la quantité de main-d'œuvre employable ou encore le niveau de la vente espéré, mais pas de leur organisation interne ou de la disponibilité de capacités managériales. Par la suite, la concentration d'une multitude de travailleurs dans un même espace a appelé une certaine discipline, généralement assurée par des moyens rudimentaires, mais pas nécessairement la spécialisation du travail ni la standardisation des tâches ou des produits, pas plus que l'usage de machines ou une comptabilité méthodique des coûts. Comme le résume Marx, « le capitaliste n'est point capitaliste parce qu'il est directeur industriel ; il devient au contraire chef d'industrie parce qu'il est capitaliste.<sup>3</sup> »

Si le capitaliste est le père de la grande entreprise moderne, le manager est le fils prodigue de cette dernière, et la logique du management n'en est pas moins indépendante de celle du capitalisme. L'entreprise moderne célèbre les noces de ces deux logiques mais ne préside pas à leur fusion. Bien évidemment, le calcul du rendement d'une entreprise et de ses différents éléments ainsi que la recherche par les managers de positions salariées profitables sont autant d'éléments constitutifs des

---

<sup>1</sup> Cf. par exemple FURST Mary Louise, *Syllabus of Household Management*, Teachers college, Columbia University, 1911; BRUERE Martha Bensley and Robert W., *Increasing Home Efficiency*, New York: Macmillan, 1912; PATTISON Mary, *The Business of Home Management: The Principles of Domestic Engineering*, New York, R.M. McBride & co., 1918 [1915]

<sup>2</sup> LE CHATELIER Henry, *Le Taylorisme*, Paris : Dunod, 1928, p.19; Cf. FREDERICK Christine, *The New Housekeeping: Efficiency Studies in Home Management*, Garden City, New York: Doubleday, Page, 1914 [1913]

<sup>3</sup> MARX Karl, *Le Capital, Livre premier*, op. cit., pp.871-872



pratiques managériales. Ils n'en restent pas moins, si l'on en croit les grands textes qui ont contribué à forger le sens commun managérial, des phénomènes subsidiaires quant à son essence. Historiquement, si la logique managérial a bien été mise au service de la mission capitaliste, elle a su dans le même mouvement en instrumentaliser les principes. L'efficacité, bien plus que le profit, forme le cœur de l'éthos managérial, comme j'espère l'avoir prouvé.

Le management a fleuri loin des institutions premières du capitalisme que furent les foires, les banques, les bourses, les sociétés en commandites et les marchés, autant d'institutions qui existaient dès le XVI<sup>e</sup> siècle. Les premiers usages du terme management se font même jour au sein d'une institution que l'on peut considérer comme « anti-capitaliste », ou qui a du moins constitué un temps une alternative à la logique capitaliste, à savoir le foyer domestique. Inversement, il me semble faux d'affirmer, comme le fait François Perroux, que « l'entreprise est le microcosme capitaliste, l'institution cardinale du capitalisme.<sup>1</sup> » Le marché, bien plus que l'entreprise, pourrait prétendre à ce titre. S'il a bien pour valeur fondatrice le profit, la logique managérial s'est en revanche bâtie contre le marché et l'on peut à ce titre concevoir l'entreprise comme un système d'allocation et de coordination des ressources alternatif au marché, ainsi que s'y sont employés Ronald Coase et les tenants de l'économie des coûts de transaction<sup>2</sup>. L'entreprise peut être également conçue comme une institution entendant contrôler les marchés et non se plier inconditionnellement à leur mécanique, ainsi que l'a démontré Galbraith.

La logique du capitalisme et celle du management ne sont nullement contradictoires et ont même tendance à se renforcer l'une l'autre. Il est devenu courant d'avancer que les pratiques managériales sont minées par la recherche du profit à court terme. Il faudrait plutôt dire que cette dernière appelle la mise en place de certaines pratiques du management. L'un des grands artisans de la financiarisation de l'économie depuis un tiers de siècle résume ainsi le travail effectué par sa société, l'un des principaux fonds de capital-investissement de la planète : « tout notre effort est concentré à cent pour cent sur l'amélioration des processus : Comment raccourcissez-vous une chaîne logistique ? Comment réduisez-vous le gâchis dans la fabrication d'un produit ? Comment améliorez-vous la productivité dans toute l'organisation ? Comment améliorer-vous la productivité des forces de vente ? Et ainsi de suite.<sup>3</sup> » Soit rien de bien étranger au taylorisme. Les méthodes visant à intensifier le travail ne datent pas de la libéralisation des marchés des capitaux mais sont intrinsèques au management. En un sens, le capitalisme actionnarial ne fait qu'accélérer la diffusion de cette logique et en accentuer les effets.

On peut regarder l'entreprise moderne selon bien des perspectives : comme une activité tournée vers le profit, comme un outil technique visant à l'efficacité, comme un instrument de domination, comme une entité juridique, comme un système cybernétique, comme un organe bureaucratique, comme le vaisseau d'un entrepreneur, comme l'institution propre des managers, comme un corps social, comme un phénomène aux racines historiques profondes, etc. Quel que soit la perspective adoptée, il semblerait que deux imaginaires dominant l'appréhension de cette institution depuis deux siècles : d'une part l'économie politique classique, qui considère l'entreprise comme une entité agissant sur des marchés dont les

---

<sup>1</sup> PERROUX François, *Le capitalisme*, Paris : PUF, 1948, p.18

<sup>2</sup> Cf. COASE Ronald H., "The Nature of the Firm", op. cit.; voir également les travaux d'Oliver Williamson

<sup>3</sup> Henry Kravis lors d'une conférence au Forum économique mondial de Davos en 2009, extrait présenté dans le documentaire de VIALLET Jean-Robert, *La Mise à mort du travail, Troisième partie : La destruction*, France, 2009

comportements sont décomposables en termes de capitaux, d'échanges, de coûts et de bénéfiques, le marxisme ajoutant à ce schéma sa conception du management comme système de domination du travail par le capital ; et d'autre part les sciences de gestion, qui se proposent de penser l'entreprise sous les catégories de l'efficacité, du contrôle, de la comptabilité et de l'organisation. Ces deux échafaudages théoriques forment ce que l'on pourrait appeler des « chemins neuronaux collectifs », ou des « sentiers intellectuels de dépendance », soit dit autrement des habitudes de pensée partagées par les membres d'un même groupe culturel. Consacrés par ces schémas conceptuels comme les deux grandes logiques de l'entreprise, la rationalité capitaliste et la rationalité managériale sont devenues des schèmes classificatoires et des prismes réflexifs que la plupart de leurs observateurs projettent inconsciemment sur les entreprises modernes et au-delà sur la pluralité des institutions de la société, indépendamment de la pertinence intrinsèque de ce « transfert », si l'on m'autorise cet emprunt à la psychanalyse.

Remonter aux faits ne garantit aucunement la découverte de cette insaisissable vérité de l'entreprise, tant les opérations cognitives d'observation et le traitement de ces faits sont elles-mêmes tributaires des deux ornières intellectuelles ici étudiées. Plutôt que de rechercher une illusoire « vérité des faits », ne pourrait-on pas interroger les catégories de l'entendement qui nous font voir certains phénomènes entrepreneuriaux plutôt que d'autres et les ordonner d'une certaine manière plutôt que d'une autre ? Il ne s'agirait ni d'interpréter le monde ni de le transformer, mais d'interpréter nos interprétations du monde pour mieux le transformer.