

ODILE HENRY

# LES GUÉRISSEURS DE L'ÉCONOMIE

Ingénieurs-conseils  
en quête de pouvoir



**CNRS EDITIONS**

Extrait de la publication

## Présentation de l'éditeur



Véritables « médecins des affaires », les ingénieurs-conseils évaluent l'état de santé d'entreprises privées comme d'institutions publiques, et proposent des « thérapies » visant à corriger les dysfonctionnements constatés. Mais derrière leur prétention scientifique à l'objectivité, ces diagnostics et remèdes sont autant d'affirmations normatives sur le monde économique. Mis en œuvre par les dirigeants, ils deviennent même constitutifs des réalités sociales.

À travers une histoire structurale de la profession de consultant et une analyse de l'émergence du management, Odile Henry nous emmène donc au cœur de l'incessant processus de production symbolique et idéologique de l'ordre social.

Placée, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, au centre de rivalités entre État et domaine civil, imprégnée de saint-simonisme, nourrie des apports conflictuels du taylorisme et de la doctrine administrative, la profession est l'objet d'âpres luttes d'influence. Elle trouve ensuite, dans le régime de Vichy et son nouvel ordre juridique, un « nouvel espace des possibles », éclairant le rôle décisif de l'État dans la constitution de son autorité.

Un grand ouvrage de sociologie historique.

*Odile Henry est professeur de sociologie à l'Université Paris 8 (département de science politique), membre du LABTOP (Théories du politique, pouvoir et relations sociales) et membre associé du CESSP (Centre européen de sociologie et de science politique).*

**Les guérisseurs de l'économie**  
**Sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)**

*À la mémoire de Pierre Bourdieu*

Odile Henry

**Les guérisseurs de l'économie**  
**Sociogenèse du métier de consultant**  
**(1900-1944)**

**CNRS ÉDITIONS**

15, rue Malebranche – 75005 Paris

Extrait de la publication

Collection « Culture & société »  
dirigée par Gisèle Sapiro

© CNRS ÉDITIONS, Paris, 2012  
ISBN : 978-2-271-07572-7

# Introduction

Doté d'une forte croissance depuis les années 1990, le secteur du conseil semble traverser les crises sans difficulté. Solidement implantés en France dans les grandes entreprises privées, les cabinets de conseil sont, depuis le début des années 2000, désormais présents au sein de l'État. Cette présence s'est énormément intensifiée avec le lancement en 2008 de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et la prise en charge par ces experts privés de multiples aspects de la réforme de l'État<sup>1</sup>. Alors que, traditionnellement en France, l'État recrute largement ses experts parmi les membres de la fonction publique et des grands corps, cette tendance est aujourd'hui contrebalancée par un recours plus massif à une expertise privée. La France ne ferait plus figure d'exception et suivrait l'exemple des pays anglo-saxons, caractérisés par une plus grande perméabilité entre élites politique, administrative et économique<sup>2</sup>.

L'analyse sociohistorique des processus d'émergence et de montée en puissance d'une expertise extérieure à l'État, adossée aux intérêts capitalistes, forme l'objet de ce livre. Celle-ci est appréhendée à travers deux grandes lignes conductrices : l'organisation sur le temps long d'un groupe professionnel – les ingénieurs-conseils – et l'émergence d'un nouveau domaine de connaissances – le management.

Jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, la figure de l'ingénieur-conseil concentre en France un ensemble de propriétés : expert, il est à la fois savant et ingénieur ; lié à l'État, il est mandaté par une institution (le plus souvent judiciaire) ou intervient ponctuellement en tant qu'auxiliaire de

---

1. Philippe Bezes, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009 ; Odile Henry et Frédéric Pierru (dir.), *Le Conseil de l'État (1). Expertise privée et réforme des services publics*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 193, juin 2012 et *ibid.*, *Le Conseil de l'État (2). Le « moment RGPP »*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 194, septembre 2012.

2. Denis Saint-Martin, *Building the New Managerialist State : Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*, Oxford/New York, Oxford University Press, 2001 ; Isabelle Berrebi-Hoffmann et Pierre Grémion, « Élitisme intellectuel et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, 126, 2009, p. 39-59 ; Corinne Delmas, *Sociologie politique de l'expertise*, Paris, La Découverte, 2011.

décision auprès des entreprises ; ses savoirs sont techniques (il apporte les « lumières de la science ») et reconnus par l'Académie des sciences ; enfin ses compétences sont certifiées. Avec la création en 1829, hors du giron de l'État, de l'École centrale des arts et manufactures, cette figure de l'expert savant lié à l'État est concurrencée par celle de l'ingénieur civil. Démunis de compétences certifiées (le titre délivré par l'École Centrale n'est reconnu qu'en 1862 par l'État), faiblement représentés à l'Académie des sciences, les ingénieurs civils contestent le raisonnement mathématico-déductif des ingénieurs de l'État, au nom de savoirs capables de prendre en compte la notion économique de profit, et disputent à ces hauts fonctionnaires leur légitimité à incarner le bien commun. Avec l'essor de l'industrie ferroviaire, cette première séquence historique est caractérisée par un décalage temporel entre les transformations rapides de l'économie, et donc des compétences techniques exigées par l'industrie, et la stabilité relative d'un système d'enseignement supérieur endossant une fonction de reproduction sociale. Ce décalage temporel alimente l'opposition entre les « compétences de fait » mises en avant par les ingénieurs civils liés à l'industrie et les « compétences de droit » attachées aux détenteurs de titres scolaires juridiquement garantis, donc dotés d'une valeur (relativement) universelle et intemporelle. La genèse des activités de conseil est profondément marquée par cette structure d'opposition qui, nous le verrons, se renouvelle constamment au cours de la période étudiée tout en mettant aux prises des groupes d'agents différents pour chaque contexte.

Avec la seconde industrialisation, ces positions d'experts techniques se différencient : si la figure de l'expert mandaté et lié à l'État se maintient, notamment au sein du corps des Ponts et Chaussées, les ingénieurs du corps des Mines, mais aussi certains ingénieurs civils, sont de plus en plus fréquemment appelés par les conseils d'administration des firmes, et tout particulièrement bancaires, à occuper une position d'auxiliaire de direction ; ils produisent des connaissances technico-économiques et prennent une part plus grande dans les processus de décision. Alors qu'augmentent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les pantouflages des ingénieurs de l'État à la tête des entreprises et que la République promeut la science et soutient la création d'instituts universitaires de formation des ingénieurs, une fraction des ingénieurs civils se regroupe en 1912 en une première association professionnelle, la Chambre des ingénieurs-conseils de France (CICIEF), qui pose les bases de l'organisation de la profession en élaborant un code de déontologie. Celui-ci fait des activités d'expertise judiciaire, endossées au cours de la période précédente par les ingénieurs de l'État, une étape préalable à l'exercice de la fonction d'ingénieur-conseil. L'autorité conférée par l'institution juridique offre alors une caution symbolique qui permet au groupe des ingénieurs-conseils de mettre en avant les valeurs d'indépendance, d'impartialité et de compétence, associées au modèle des



professions libérales qui s'élabore alors<sup>3</sup>. Elle offre également un moyen de se défaire du soupçon de charlatanisme qui pèse sur le groupe : en effet, en l'absence de titre certifié, ces ingénieurs civils ont, au cours de la période précédente, mis en avant leurs brevets et leurs inventions et cherché à les commercialiser en profitant parfois de la crédulité des propriétaires de capitaux et de leur absence de connaissances scientifique. A l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, la régression toujours possible des ingénieurs-conseils vers une activité purement commerciale, rendue possible par la délicate position qu'ils occupent en tant qu'intermédiaires entre les donneurs d'ordres (maîtres d'ouvrage ou architectes) et les entrepreneurs, tient régulièrement en échec l'éthique libérale revendiquée par le groupe.

Une troisième séquence historique s'ouvre avant la Première Guerre mondiale avec le développement de l'organisation du travail, nouveau domaine de connaissances situé à la jonction des sciences industrielles, de la comptabilité et des nouvelles sciences du travail (ergonomie, psychophysiologie, psychologie) et investi par les promoteurs de doctrines rivales<sup>4</sup>. Parmi elles, le taylorisme et le fayolisme s'inscrivent dans le prolongement des doctrines organisationnelles qui émergent en France au début du XIX<sup>e</sup> siècle à l'École polytechnique, notamment sous la plume de Claude-Lucien Bergery, auteur en 1836 d'un traité d'économie industrielle<sup>5</sup>. Ces systèmes d'organisation du travail ont constamment poursuivi un double objectif, économique et social : contrôler le procès

---

3. Sur la place de ce modèle au sein de différentes professions, Gisèle Sapiro (dir.), « L'organisation des professions intellectuelles », *Le Mouvement social*, 214, janvier mars 2006 et tout particulièrement dans ce dossier les contributions de : Gisèle Sapiro, « Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie », p. 3-18 ; Robert Nye, « Médecins, éthique médicale et État en France 1789-1947 », p. 19-36 ; de Denyse Rodriguez-Tomé, « L'organisation des architectes sous la III<sup>e</sup> République », p. 55-76 et de Odile Henry, « L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954) », p. 37-54. Andrew Abbott, *The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago et Londres, The University of Chicago Press, 1988 ; Christian Delporte, *Les Journalistes en France, 1880-1950. Naissance et construction d'une profession*, Paris, Seuil, 1999 ; André Grelon (sous la direction de), *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986 ; Lucien Karpik, *Les Avocats, entre l'État, le public et le marché, XI<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, 1995.

4. François Vatin, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Textes de Frederick Taylor, Jules Amar, Émile Belot, Jean-Maurice Lahy et Henry Le Chatelier, choisis et présentés, Éditions d'Organisation, Paris, 1990.

5. Michèle Perrot, « Travailler et produire : Claude-Lucien Bergery et les débuts du management en France », in *Mélanges d'histoire sociale offerts à Jean Maitron*, Paris, Éditions ouvrières, 1976, pp. 177-190 ; François Vatin, *Morale industrielle et calcul économique dans le Premier dix-neuvième siècle : l'économie industrielle de Claude-Lucien Bergery*, Paris, Éditions l'Harmattan, 2007.

de travail et discipliner les populations ouvrières désormais concentrées dans les fabriques.

Le taylorisme et le fayolisme se distinguent toutefois des doctrines antérieures dans la mesure où leur émergence, à l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, correspond à un nouveau stade du capitalisme français : concentration industrielle, augmentation du nombre de sociétés anonymes (dont le statut est fixé en 1867), accroissement de la concurrence internationale et recherche de gains de productivité accrus<sup>6</sup>. Ces contraintes économiques ont favorisé l'extension, au cours des dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle, de « l'empire des contremaîtres », contrairement aux prévisions de Marx qui estimait que le machinisme réduirait le nombre de surveillants<sup>7</sup>. Le renouvellement, au début du XX<sup>e</sup> siècle, des doctrines organisationnelles répond donc à une double nécessité : contourner la résistance ouvrière au machinisme, laquelle s'exerce à travers des pratiques de freinage, d'absentéisme ou de « dérobadé », et rationaliser les modes de coordination hiérarchique au sein des entreprises<sup>8</sup>.

L'organisation du travail connaît un certain succès pendant la Grande Guerre et donne un nouvel essor aux activités de conseil : après 1920, une nouvelle population de conseils, les organisateurs-conseils, se développe à la marge du groupe des ingénieurs-conseils et se dote à partir de 1926 de ses propres institutions de propagande : le Comité national de l'organisation française (CNOF) et la Commission générale de l'organisation scientifique du travail (CEGOS). C'est une expertise « instituante », pour reprendre la terminologie proposée par Robert Castel, qui s'impose alors plus complètement puisque les connaissances qui sont produites ne visent pas seulement à apporter une aide dans un processus problématique de prise de décision mais à établir des normes, des catégories de l'action mobilisées par les instances décisionnelles<sup>9</sup>. Rendues obligatoires dans les usines de production d'armement liées à l'État pendant la Première Guerre

---

6. Suzanne Berger, *Notre première mondialisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Seuil, 2003.

7. Daniel Nelson, *Managers and Workers : Origins of the New Factory System in the United States (1880-1920)*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1975 ; Philippe Lefebvre, *L'Invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIII<sup>e</sup>-début XX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, PUF, 2003.

8. Patrick Fridenson, « France, États-Unis : genèse de l'usine nouvelle », *Recherches*, 32/33, septembre 1978, p. 375-388. Sur le « pouvoir de dérobadé » exercé par les ouvriers français du XIX<sup>e</sup> siècle, Gérard Noiriel, « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, 144, juillet septembre 1988.

9. Robert Castel, « Savoirs d'expertise et production de normes », in François Chazel et Jacques Commailles, *Normes juridiques et régulations sociales*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1991.

mondiale, les méthodes d'organisation du travail sont intégrées, sous le Front populaire, aux politiques industrielles. Dès lors, les institutions chargées de promouvoir ces techniques et ces connaissances définissent un nombre toujours croissant de populations auxquelles s'appliquent les nouvelles normes de rationalité, la constitution d'un corpus scientifique et la construction sociale d'un marché pour ces savoirs allant de pair.

Ce processus est toutefois lent et heurté : contrairement aux savoirs mobilisés par les experts du XIX<sup>e</sup> siècle, l'organisation du travail n'est pas tenue en haute estime par l'Académie des sciences. En témoigne l'extrait de cette lettre, adressée par le traducteur de Taylor en France, Henry Le Chatelier (1850-1936, ingénieur du corps des Mines, membre de l'Académie des sciences, professeur de chimie à la Sorbonne et ingénieur-conseil) à l'un de ses disciples, le taylorien Léon Guillet (1873-1946, centralien, professeur de métallurgie au Conservatoire des arts et métiers et à l'École Centrale puis directeur de cet établissement à partir de 1923 et ingénieur-conseil), lorsque Guillet est élu en 1925 au sein de la nouvelle division des applications de la science à l'industrie, créée en 1918 à l'Académie des sciences :

« N'oubliez pas que vous avez été très discuté et vous l'êtes encore (...) Les uns vous reprochent de n'avoir pas fait de grandes découvertes ou du moins apporté des perfectionnements importants à la grande industrie comme de Chardonnet, Lumière, Rateau (...). Les autres vous reprochent de ne pas être un véritable savant comme Leblanc, Rabut, Rateau, Charpy, qui se seraient présentés avec chances de succès dans l'une ou l'autre des sections de mécanique, physique ou chimie si on n'avait pas créé la nouvelle section<sup>10</sup>. »

Avec l'augmentation du nombre d'ingénieurs employés dans l'industrie, la multiplication des filières de formation technique et le renforcement de la position de l'École normale supérieure au sein du champ scientifique, la double figure de l'ingénieur savant et de l'expert lié à l'État, qu'incarne Henry Le Chatelier, cède la place, au sein du groupe des organisateurs des années trente, à celle de l'intellectuel d'affaire organiquement lié au patronat. Démunis de toute forme de consécration savante, les organisateurs-conseils participent, de conserve avec l'avant-garde patronale des années trente, à l'édification d'un domaine de savoirs – l'organisation du travail puis la rationalisation de l'économie – et à l'élaboration d'instruments d'intervention sociale. Un tel processus de « coproduction » des savoirs permet, comme l'ont montré Jacques de Bandt et Jean Gadrey, de réduire l'asymétrie entre prestataires et clients qui caractérise un certain

---

10. Lettre de Henry Le Chatelier à Georges Guillet, 21 juillet 1925, Archives de l'Académie des sciences, fonds Henry Le Chatelier (BA4).

nombre de professions libérales<sup>11</sup>. En l'absence de savoirs certifiés et de compétences techniques garanties, les relations personnelles entre conseillers et patrons sont partie intégrante du dispositif de croyance sans lequel les marchés ne peuvent fonctionner<sup>12</sup>. Le choc de 1936, qui oblige un patronat divisé à négocier avec les syndicats ouvriers, marque une étape importante dans la construction du pouvoir symbolique de ces experts en organisation : jusqu'alors ignoré ou contesté au sein de la Confédération générale du patronat français (CGPF), le point de vue défendu par les animateurs de la CEGOS offre alors une alternative à l'intervention des pouvoirs publics sur le champ économique : il est soudainement arraché à la relativité, doté d'un caractère officiel et d'un pouvoir normatif accru<sup>13</sup>.

La montée en puissance d'une expertise extérieure à l'État va donc de pair avec le clivage croissant, de l'entre-deux-guerres à la Libération, entre les deux principales catégories d'experts « privés ». D'un côté, les ingénieurs-conseils, dotés très tôt d'un syndicat professionnel, cherchent à protéger, notamment face à leurs concurrents liés à l'État, leur titre et leur marché par l'instauration d'un ordre professionnel ; de l'autre, les organisateurs-conseils, rassemblés avec leurs clients au sein d'une institution organisée sur le modèle de la société savante (le CNOF), sont plus réticents à l'adoption de telles garanties impersonnelles. Ce débat entre les deux fractions du groupe est à replacer dans un contexte marqué, comme l'a montré le sociologue américain Andrew Abbott, par une intensification de la compétition entre groupes professionnels pour la délimitation des territoires d'expertise et des domaines de compétences (*jurisdiction*)<sup>14</sup>. Il est également déterminé, dans ce cas précis, par les clivages internes au groupe des ingénieurs. Avec l'augmentation du nombre d'ingénieurs à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le déclassement du titre et la déqualification d'un grand nombre de postes que cette banalisation du métier a entraîné, le groupe est divisé dès le début des années 1920 entre un modèle salarial et un modèle libéral. Ce second modèle étant doté d'une acceptation large puisqu'il signifie, pour les uns, la défense de l'exercice indépendant de la profession et, pour d'autres, le refus de séparer les ingénieurs du groupe des dirigeants et patrons d'entreprise.

---

11. Jacques de Bandt et Jean Gadrey (dir.), *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS éditions, 1994.

12. Lucien Karpik, *L'Économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

13. Sur l'expertise comme acte de connaissance qui obtient la reconnaissance, Pierre Bourdieu, « Espace social et pouvoir symbolique », *Choses dites*, Paris, Éditions de Minuit, 1987.

14. Andrew Abbott, *The System...*, *op. cit.*, 1988.

Pour saisir le mode d'organisation des activités de conseil selon le « marché » – qui s'impose sous Vichy, lorsque nombre de professions intellectuelles se dotent d'un ordre –, il fallait revenir à ces luttes qui divisent les ingénieurs de l'entre-deux-guerres à propos de leur statut. C'est-à-dire prendre pour objet la formation du champ de la représentation politique du groupe, champ qui naît de la concurrence entre les syndicats d'ingénieurs pour occuper les positions de porte-parole au sein des grands conseils consultatifs nationaux et internationaux créés après la Première Guerre mondiale. Au-delà des études parcellaires existantes, généralement consacrées à l'histoire d'une seule institution (syndicat, association, société savante, etc.), seule une histoire structurale permet de saisir les mécanismes profonds et invisibles qui ont rendu impossible la construction unifiée du groupe des ingénieurs et de celui des « conseils », comme on commence à les nommer<sup>15</sup>.

Tout d'abord, le fantasme récurrent d'un ordre unique qui rassemblerait tous les ingénieurs a paralysé les efforts des ingénieurs-conseils pour fonder leur propre instance de régulation. Ensuite, lorsque les attributions de ce futur ordre sont révisées à la baisse, en décembre 1942, et que les ingénieurs-conseils se démènent pour que soit créé un ordre qui, selon une conception « professionnelle » fondée sur le revenu<sup>16</sup>, exclurait de l'exercice des fonctions de conseil tous ceux qui ne vivent pas de ce métier (salariés, patrons ou fonctionnaires), ils se heurtent, d'un côté, aux experts liés à l'État, professeurs d'université ou académiciens, qui n'entendent pas que les activités de conseil qu'ils exercent de manière « accessoire » leur soient retirées; de l'autre, aux organisateurs-conseils dont l'élite du groupe, intégrée aux côtés des patrons modernistes à « l'État français », voit augmenter opportunément son territoire professionnel et semble peu disposée à en fixer les limites. L'opposition entre une expertise liée à l'État et une expertise liée aux intérêts privés, qui scande l'histoire longue du groupe des conseils, prend une forme particulière sous

---

15. Des travaux récents ou en cours s'attachent à combler cette lacune, par exemple Nathalie Hugot-Piron, *L'Invention du « cadre de plus de 45 ans » : approche socio-historique d'une construction sociale (1914-1974)*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS, 2010; Antoine Derouet, Delphine Thivet, « Du droit pour un ingénieur d'élite : réformes et évolution des enseignements juridiques à l'École Centrale », *XI<sup>e</sup> Congrès de l'AFSP, Section Thématique 42*, Strasbourg, 2011. Pour la période d'après-guerre, Christelle Frapier, *Les Ingénieurs-conseils dans l'architecture en France, 1945-1975 : réseaux et internationalisation du savoir technique*, thèse de doctorat d'histoire, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 2009.

16. Sur l'opposition entre conception « professionnelle » et conception « vocationnelle » du métier d'écrivain, Gisèle Sapiro, « Entre individualisme et corporatisme, les écrivains de la première moitié du siècle », in Steven Kaplan et Philippe Minard (éd.), *La France malade du corporatisme ? XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Belin, 2004.

le régime autoritaire et technocratique de Vichy : les organisateurs-conseils prennent appui sur l'État, ou plus exactement sur les intérêts de certaines catégories qui font l'État, pour bloquer un processus de réglementation et de clôture des activités de conseils voulu par les ingénieurs-conseils. Si ces activités restent « libres », c'est-à-dire régulées en principe par le seul marché, et prennent leur essor pendant et après la Seconde Guerre mondiale, cette liberté et cet essor sont cependant les conséquences imprévues d'un « corps à corps » qui a opposé les ingénieurs-conseils – et l'esprit de corps professionnel imprégné des valeurs élitistes et malthusiennes communes à nombre d'ingénieurs de l'époque – aux experts liés à l'État, attachés à une conception « vocationnelle » des activités de conseil fondée sur l'interdit de faire commerce de la science et nostalgiques d'un ordre ancien qui réservait à l'élite du champ scientifique le monopole de ces formes d'expertise.

Si l'analyse des relations entre professions, marché et État constitue un premier fil de lecture de ce livre, l'émergence du management – en tant qu'idéologie, domaine de savoirs et de pratiques et enfin groupes d'acteurs – constitue le second. La sociologie de l'émergence d'un groupe professionnel paraît indissociable de celle des savoirs que ce groupe mobilise, des doctrines fétiches et du point de vue sur le monde qui en est le corollaire. La spécialisation des activités de conseils à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle puis le développement, aux marges du groupe des ingénieurs-conseils, d'une nouvelle population – les organisateurs-conseils – coïncident avec la naissance du management, défini à la fois en tant qu'idéologie (ensemble de valeurs et de croyances) justificatrice du capitalisme industriel et en tant que techniques spécifiques de domination<sup>17</sup>.

L'analyse qui est proposée ici tente d'abord de replacer le management dans un contexte économique et politique. S'écartant toutefois de la « théorie du reflet » comme des postulats idéalistes qui tendent à autonomiser la sphère des idées, des représentations et des croyances collectives, elle cherche à saisir les raisons de l'engagement de certains hommes dans la production des discours et des instruments managériaux. Ces hommes ne sont pas isolés, ils sont pris dans des relations d'inter-

---

17. Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999; Pierre Dardot et Christian Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009. David Courpasson définit l'histoire du management comme « celle de la recherche constante et réfléchie des instruments et des arguments d'une domination (relativement) acceptable par (à peu près) tous les membres de l'entreprise » et invite à reconnaître que « la domination et le despotisme sont des modes effectifs et peut-être incontournables de gouvernement des organisations », David Courpasson, *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, p. 14-16.

dépendance objectives, dans des « configurations sociales »<sup>18</sup> ou des « champs »<sup>19</sup>, que l'analyse doit restituer.

Mettre en relation les idées avec leurs conditions de production suppose tout d'abord de s'appuyer sur l'analyse historique des transformations du capitalisme. D'abord celles du champ économique qui, avec la naissance de la grande entreprise, le développement, souvent sous le contrôle de l'État, de nouveaux secteurs industriels (chimie, électricité, par exemple) très concentrés et l'intégration des activités industrielles et financières des firmes, rendent nécessaire la « coordination » de la force de travail, l'invention de hiérarchies intermédiaires et le maintien de l'unité de direction. Liées à ces bouleversements économiques qui marquent la seconde industrialisation, celles, ensuite, qui restructurent le champ patronal : le développement de la société anonyme en tant que forme juridique puis l'émergence au cours des vingt dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle de la figure du « directeur » salarié, doté d'un capital scolaire ou d'un capital d'expérience, étranger aux familles patronales et généralement non propriétaire lui-même du capital. Cette figure du directeur, de plus en plus souvent un ingénieur, s'impose au cours du premier tiers du XX<sup>e</sup> siècle au sein d'un patronat français encore dominé par les familles, à un moment où les logiques de reproduction sociale fondées sur la transmission patrimoniale sont profondément remises en cause<sup>20</sup>.

L'émergence du « scientific management » est également le produit d'un contexte politique : les lois de 1884 et de 1901 autorisant les syndicats et les associations, le développement d'un syndicalisme ouvrier et le rassemblement des fonctionnaires au sein de puissantes associations alliées avec les syndicats ouvriers<sup>21</sup>, la multiplication du nombre de manifestations et de grèves, le succès croissant du socialisme, l'arrivée au pouvoir en 1898 des radicaux qui entendent épurer l'État, et tout particulièrement l'armée, des éléments non républicains<sup>22</sup>, mais aussi le renforcement de la vocation démocratique de l'école républicaine (avec la création en 1902 d'un bac sans latin qui devait permettre l'accès des classes moyennes à

---

18. Norbert Elias, *La Société de cour*, Paris, Flammarion, (1969), 1985.

19. Parmi les nombreux textes que Pierre Bourdieu a consacré au concept de champ, Pierre Bourdieu, avec Loïc J.D. Wacquant, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992.

20. Maurice Levy-Leboyer, « Le patronat français, 1912-1973 », in Maurice Levy-Leboyer (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Les éditions ouvrières, 1979, p. 137-188.

21. Jeanne Siwek-Pouydesseau, *Le Syndicalisme des fonctionnaires jusqu'à la guerre froide*, PUL, 1989.

22. Madeleine Ribérioux, *La République radicale ? 1898-1914*, Paris, Seuil, 1975.

l'enseignement secondaire, puis à l'université)<sup>23</sup>, tout cela a favorisé la crainte, au sein d'une fraction de l'élite, d'une subversion de l'ordre social par les « masses » et d'un déclassement.

Si toutes ces causalités conditionnent l'élaboration d'une pensée managériale, les doctrines qui sont proposées ne sont ni le résultat d'adaptations mécaniques aux contraintes extérieures, ni celui d'anticipations rationnelles purement stratégiques. Elles sont des réponses élaborées par des agents occupant des positions occupées au sein d'espaces sociaux, dotés de trajectoires et partageant des systèmes de valeurs associés à ces positions et à ces trajectoires.

La croyance positiviste sous-tend la pensée de Taylor comme celle d'Henri Fayol (1841-1925, École des mines de Saint-Étienne et directeur d'une importante société minière et métallurgique) : toutes deux cherchent à saisir les lois « scientifiques » qui commandent les « organismes sociaux » et à mettre en chiffres l'organisation de l'entreprise, introduisant le calcul et le nombre au sein des usines. Taylorisme et fayolisme relèvent tous deux, selon Jean-Paul de Gaudemar, d'un nouveau cycle de technologies de domination capitaliste : le cycle disciplinaire de « l'usine machine », qui se caractérise par une forme de réification de l'autorité dans des savoirs, des machines, des techniques, des outils de gestion<sup>24</sup>.

Prenant appui sur la légitimité technicienne, le système Taylor tente de substituer une mesure objective permettant le calcul – les temps élémentaires établis par le chronomètre – aux évaluations subjectives autrefois réalisées par les ouvriers. L'autorité impersonnelle dont cette doctrine se réclame repose sur l'intériorisation des normes techniques et des lois scientifiques, grâce à « un système d'éducation poussant chaque employé à agir sous l'impulsion d'une force intérieure qui le fasse marcher *de lui-même*, et le rende capable d'assurer graduellement une part de plus en plus grande dans la conduite générale de l'affaire », comme dit Charles de Fréminville, un des proches de Le Chatelier<sup>25</sup>. Si le taylorisme s'appuie sur l'école et sur l'enseignement des sciences (industrielle et économique) pour faire accepter l'ordre dans l'usine (et au sein du monde social), son principal promoteur, Henry Le Chatelier, n'en défend pas moins la sélection

---

23. Pour une analyse de la fonction distinctive du latin, Edmond Goblot, *La Barrière et le niveau. Étude sociologique sur la bourgeoisie française moderne*, Paris, PUF, (1925), 2010.

24. Jean-Paul de Gaudemar, *L'Ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982. L'auteur affirme que le conservatisme social de Fayol aurait permis la diffusion de la pensée de Taylor en France.

25. Charles de Fréminville cite ici les propos de M. L. Cooke, un des disciples américains de Taylor. Charles de Fréminville, « Rapport sur la mise en pratique des nouvelles méthodes de travail », *Travaux préparatoires du congrès général du génie civil*, 8<sup>e</sup> section, 1918, pp. 54-90, souligné dans le texte.



tivité sociale de l'enseignement secondaire et s'insurge contre la création du bac sans latin, qui entraînerait un déclassement de l'intelligence et alimenterait l'esprit critique et le syndicalisme.

Tout en introduisant dans l'entreprise une formalisation chiffrée et de nouvelles technologies disciplinaires, déduites des « lois qui président à la conduite des affaires »<sup>26</sup>, Henri Fayol s'appuie sur des modèles sociaux plus traditionnels, incarnés par l'armée et la famille, pour mettre en forme l'autorité spécifique aux grandes bureaucraties privées et publiques. Sa position d'homme nouveau au sein des élites économiques (cet ingénieur civil incarne la figure du directeur salarié évoquée plus haut) le porte dans un premier temps à codifier, dans un effort de rupture avec la gestion paternaliste, la fonction de direction générale, à laquelle il adjoint un « état-major » de conseillers. Le faible écho rencontré par sa doctrine au sein d'un patronat attaché à l'individualisme et au culte du secret et l'hostilité qu'elle suscite auprès des ingénieurs, le pousse ensuite à mobiliser la psychologie (et tout particulièrement la psychologie des foules de Gustave Le Bon) et à adjoindre à l'administration des affaires le commandement, dessinant ainsi les contours d'un vaste domaine capable de concurrencer les fonctions techniques, dominées par les sciences de l'ingénieur, et utile aussi bien à la conduite des affaires industrielles qu'à celle des affaires militaires.

Le ralliement, au cours de la Grande Guerre et autour de Fayol, des représentants des courants catholiques<sup>27</sup> et patronaux réactionnaires accentue le virage de la doctrine administrative de Fayol vers une psychologie des chefs qui valorise la dimension personnelle de l'autorité, le *leadership*, le culte de la personnalité. Au lendemain de la guerre, c'est sur le terrain de la réforme de l'État que les méthodes de gestion industrielle préconisées par la doctrine administrative connaissent un certain succès. Liée aux luttes menées par les fractions conservatrices de la bourgeoisie économique catholique pour disqualifier le pouvoir accru accordé à l'école dans le mode de reproduction des élites, la critique gestionnaire de l'État portée par Fayol et ses disciples prend appui sur une opposition centrale entre l'esprit d'initiative et la volonté (des hommes d'action), d'un côté, et la passivité, l'irresponsabilité et l'esprit de routine (des fonctionnaires), de l'autre. Cette critique gestionnaire de l'État redouble la critique conservatrice de l'école républicaine.

---

26. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod et Pinat en 1917.

27. Sur la construction d'une nouvelle posture d'intellectuel catholique, de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1930, Hervé Serry, *Naissance de l'intellectuel catholique*, Paris, La Découverte, 2004.

Des deux idéologies, le taylorisme est l'objet, entre 1925 et 1936, d'une importante nappage discursive, comme dit Michel Foucault. A l'inverse, le fayolisme semble tomber dans l'oubli. La crise économique du début des années 1930 puis les grèves de 1936 sont l'occasion d'une réinvention de la doctrine de Fayol et d'un renouvellement des discours managériaux que porte la génération montante des organisateurs-conseils. Accusée d'avoir encouragé l'individualisme et la surproduction, l'organisation scientifique du travail cède la place à la rationalisation, en tant que discours justificateur du capitalisme vis-à-vis de l'opinion publique. Les spécialistes de l'organisation mobilisent alors les savoirs économiques et statistiques et opposent au dirigisme économique (le « despotisme socialiste ») et à « l'anarchisme libéral » une conception organiciste du monde social, empruntée à Fayol et à ses premiers disciples. Simultanément, ils s'emparent des sciences humaines pour refonder un *scientific management* que les grèves de 1936 mettent en cause. Si certains d'entre eux ont investi depuis le début des années 1930 les premiers instituts d'efficiencia mentale, les organisateurs se font plus franchement, après 1936, les apôtres d'une psychologie censée justifier, auprès des employés de l'entreprise cette fois, le processus capitaliste d'accumulation illimitée. Sont alors créés, dans une perspective qui louche vers l'eugénisme à la française<sup>28</sup>, de nouveaux instituts de développement personnel et d'administration de soi qui réunissent ingénieurs organisateurs et spécialistes des sciences humaines.

Ce virage de la fin des années 1930 interroge les liens entre techniques de production, techniques de domination et techniques de soi<sup>29</sup>. Ajusté à un mode de production déterminé (division et spécialisation du travail, parcellisation des tâches et, comme dit Marx, dépossession de toute puissance intellectuelle des ouvriers sur le contenu de leur travail), le taylorisme est à la fois technique de domination (fondée sur l'autorité impersonnelle de la science) et technique de soi : Henry Le Chatelier s'est efforcé constamment d'inculquer l'esprit de calcul (le raisonnement coûts/avantages) aux domaines les plus intimes de la vie quotidienne, comme l'atteste les nombreuses conférences qu'il a données auprès des mouvements d'organisation ménagère<sup>30</sup>.

La remise en cause en 1936 du « régime de la terreur » exercé par les contremaîtres modifie davantage les techniques de domination et les techniques de soi que les techniques de production. Comme l'ont montré

---

28. Carole Reynaud Paligot, *Races, racisme et antiracisme dans les années 1930*, Paris, PUF, 2007.

29. Laurent Jeanpierre, « Une sociologie foucauldienne du néolibéralisme est-elle possible? », *Sociologie et sociétés*, 38/2, 2006, p. 87-111.

30. Odile Henry, « Femmes et taylorisme : la rationalisation du travail domestique », *Agone*, 28, 2003.

Michel Pialoux et Stéphane Beaud pour l'industrie automobile, ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'organisation taylorienne du travail cède face au modèle japonais<sup>31</sup>. En revanche, les techniques de domination changent puisqu'il s'agit, d'un côté, de remplacer les contremaîtres par des cadres moyens formés au commandement et, de l'autre, de convaincre que les ouvriers taylorisés ne sont pas des robots mais qu'ils sont dotés des qualités morales permettant l'implication subjective dans les tâches qui leur sont imposées. Se proposant d'encadrer ces nouvelles populations (il s'agit de détecter les déficiences qui s'ignorent, de rééduquer moralement les « oisifs » et les « chômeurs » et de perfectionner les chefs), les instituts d'efficiences mentales offrent de nouvelles techniques de soi qui répondent à ces objectifs de déplacement des frontières de l'intime. Elles s'inscrivent dans le prolongement de l'entreprise d'inculcation d'une rationalité instrumentale, prise en charge par Le Chatelier et ses disciples, tout en enrichissant cette approche par de multiples emprunts à Fayol : sont ainsi valorisés l'esprit d'initiative, le goût du risque, la volonté créatrice, la nécessaire prise en charge par chacun de l'actualisation de ses potentialités et l'amélioration de ses performances. Le développement de ces savoirs sur soi – lesquels, en façonnant les intérêts privés permettent, mieux que l'obéissance ou la contrainte, la soumission aux intérêts capitalistes et l'acceptation du monde tel qu'il est – va de pair avec le glissement d'un pouvoir coercitif à un pouvoir incitatif : le régime de l'intérêt personnel doit se substituer à l'autorité, affirme Henri Arthus, directeur de l'Institut de psychologie appliquée (IPSA), tandis que Hyacinthe Dubreuil et Émile Rimailho proposent en 1939 de remplacer les relations salariales par des relations marchandes.

Si ces causalités multiples expliquent la conversion des organisateurs à la psychologie et le renouvellement du discours managérial, il ne faut pas pour autant sous-estimer les contraintes politiques et celles qui sont spécifiques à l'espace émergent des spécialistes de science du travail. L'arrivée au pouvoir du gouvernement Blum et les premières négociations professionnelles (auxquelles les patrons sont acculés) puis la création d'un ministère de l'Économie nationale et la promulgation des décrets lois de 1938 sur l'orientation professionnelle obligatoire, tout cela a eu un impact très fort sur le patronat et ses intellectuels organiques. Dans un contexte de reprise en main par l'État des opérations de sélection et de formation de la main-d'œuvre et de promotion de la psychologie expérimentale au rang de « science de l'État », patrons modernistes et spécialistes de rationalisation se saisissent d'une psychologie spiritualiste inspirée de Bergson, compatible avec leurs propres techniques de gestion de la main-

---

31. Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999.

d'œuvre, et conservent le contrôle sur l'embauche, la formation et les licenciements. La célébration des qualités morales des ouvriers est à mettre en relation avec l'effort de justification de ces savoirs patronaux et la délimitation large des populations auxquelles ils se prétendent ajustés.

Pris dans un rapport de forces avec certains représentants de l'État, tel le ministre de l'Éducation nationale Jean Zay, le patronat et ses intellectuels d'affaires se sont alliés avec les groupements catholiques et familialistes (auxquels certains d'entre eux participent), lesquels s'unissent au cours des années 1930 pour défendre, contre l'école de la République, le contrôle des familles sur l'éducation<sup>32</sup>. Alimentée depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle par l'affirmation d'une logique spécifiquement scolaire de reproduction des élites économiques et par la nécessité conjointe d'instaurer, à côté de l'enseignement public, des écoles sur-mesure destinées aux héritiers du patronat (par exemple la création en 1937 d'une École d'application des collaborateurs et secrétaires de syndicats patronaux), l'humeur anti-scolaire partagée par ces patrons et leurs conseillers joue en permanence du décalage temporel entre les savoirs utiles à l'industrie et les savoirs scolaires consacrés pour maintenir hors du contrôle de l'État les savoirs et les instruments constitutifs du management. On le voit ici, la fabrique du « néosujet » n'est pas un phénomène récent : corollaire du néolibéralisme des années 1990, ses premiers linéaments sont posés au moment même où ce courant politique obtient son acte de naissance<sup>33</sup>. Comme en témoigne le décalage entre le point de vue d'un Jean Coutrot, qualifié d'utopique, et les nouvelles normes de gestion des hommes qui s'institutionnalisent sous Vichy, le « néo-management » n'est pas un mode de domination qui s'imposerait de lui-même ; il est le produit des luttes politiques entre fractions sociales.

Les ingénieurs-conseils ou les organisateurs-conseils n'ont jamais été étudiés pour eux-mêmes, en tant que groupe professionnel, même s'ils apparaissent en filigrane dans de nombreux travaux d'historiens consacrés à d'autres groupes sociaux : les ingénieurs du corps des Mines, les ingénieurs des années 1930 ou les cadres<sup>34</sup>. Il n'existe pas d'histoire du management – idéologie, technique de domination et groupe d'acteurs –, même

---

32. Francine Muel-Dreyfus, « La rééducation de la sociologie sous le régime de Vichy », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 153, juin 2004

33. Pierre Dardot, Christian Laval, *La nouvelle raison...*, op. cit., 2009, François Denord, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007.

34. André Thépot, *Les Ingénieurs des Mines du XIX<sup>e</sup> siècle, histoire d'un corps technique d'État*, tome 1 : 1810-1914, Paris, ESKA, 1998 ; André Grelon, dir., *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986 ; Luc Boltanski, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.

<i>Désencombrer les services publics ; rétablir l'autorité des chefs</i> .....	228
<i>Amalgamer l'État et renforcer l'exécutif</i> .....	235
<i>Le dédain des juristes, le soutien des militaires</i> .....	239
<i>Une consécration internationale ?</i> .....	245
<i>De l'entrepreneur de réforme au conseil en réforme de l'État</i> .....	249
<i>La diffusion nationale et internationale du fayolisme</i> .....	252
<b>Chapitre 6. <i>Organisation et organisateurs de l'entre-deux-guerres</i></b> .....	259
La production de la croyance.....	262
<i>Un dispositif institutionnel</i> .....	264
<i>Le CNOF : une académie des savoirs pratiques ?</i> .....	269
<i>La CEGOS, une avant-garde conservatrice</i> .....	278
Le groupe des croyants.....	288
<i>Des patrons « éclairés »</i> .....	289
<i>Des affinités électives</i> .....	302
<b>Chapitre 7. <i>Les organisateurs-conseils et la psychologie : une liaison dangereuse</i></b> .....	309
Organisateurs et psychologues de l'entre-deux-guerres : rivalités et alliances.....	310
<i>Organisation scientifique et psychophysiologie du travail :             des frontières incertaines</i> .....	310
<i>Les fondements politiques des rivalités professionnelles</i> .....	317
De la crise de l'organisation à l'invention de la gestion du personnel.....	321
<i>La psychologie appliquée : une science de l'État ?</i> .....	322
<i>La méthode Carrard, une contre offensive patronale</i> .....	325
Jean Coutrot, un ingénieur fourvoyé dans les « sciences de l'esprit » ?.....	334
<i>L'organisation rationnelle de l'humanité</i> .....	335
<i>Un prophète exalté ? Les raisons d'un demi-échec</i> .....	339
L'essor de la psychologie industrielle sous Vichy.....	346
<i>Usages politiques et usages économiques de la psychologie</i> .....	347
<i>La légitimité savante d'une nouvelle psychologie appliquée</i> .....	352
<b>Chapitre 8. <i>Des ingénieurs en quête d'un modèle d'organisation professionnelle</i></b> .....	361
Un ordre unique des ingénieurs (1922-1935).....	363
<i>Le modèle libéral, une « minorité du meilleur » ?</i> .....	364
<i>Une conception élitiste : l'ordre des ingénieurs et la Chambre             syndicale des ingénieurs</i> .....	373
<i>Les raisons du marché</i> .....	385
Entre syndicalisme et corporatisme.....	398

Chapitre 9. <i>Le régime de Vichy, un nouvel espace des possibles ?</i> .....	409
Néosyndicalistes et corporatistes, des ingénieurs divisés. ....	412
Arrimer l'ingénieur « dans l'Ordre des valeurs morales françaises ». ....	421
Ingénieurs-conseils et organisateurs-conseils : des parcours institutionnels divergents. ....	433
L'organisation au pouvoir ?.....	446
Conclusion .....	461
Remerciements .....	471
Sigles .....	473
Index .....	479