



Qu'est-ce qu'un manager ?

Résumé :

L'existence des « managers » dans la littérature remonte à plus de 100 ans, depuis les premiers travaux fondateurs du management comme ceux de Fayol ou Taylor. Pourtant ce terme encore aujourd'hui a une définition floue. Dans un contexte contemporain où le rôle des « managers » est remis en question dans les nouvelles formes d'organisations post-bureaucratiques, où les étudiants ne souhaitent plus se qualifier de manager, où l'on invite à adopter une posture de leader plutôt que de « manager », la définition du terme de « manager » semble être d'autant plus capitale. Dans cet article, nous proposons de montrer la variété des conceptions de la notion de « manager » dans l'histoire du management. Autour de 4 familles de pensées : statut, travail, fonction, politique, nous montrons les apports et limites de ces conceptions et nous invitons à aborder de nouvelles approches pour approfondir la question de définition du terme « manager ».

Mots-clés :

Manager – Histoire du Management – Organisations post-bureaucratiques – Management

L'existence d'un groupe d'acteurs qualifiés communément de « managers » est remarquable dans les entreprises depuis plus d'un siècle. Pour autant, il est également remarquable que le flou persiste sur la définition du groupe en question. Le terme « manager » n'a jamais été posé en tant que tel par les fondateurs du management comme Taylor (1911) ou Fayol (1916). En effet Fayol n'utilise jamais le mot manager ; dans son ouvrage (1916), il mobilise le concept d'administration puis identifie des « *chefs ou des dirigeants de l'entreprise* » (Fayol, 1916, p. 5) ou encore des « *contre-maître [...] directeur [...] chef d'Etat* » (Fayol, 1916, p. 8). Quant à Taylor, s'il indique s'adresser aux managers et aux ingénieurs, ceux-ci ne font pas partie des différents métiers qu'il décrit (« *gang boss [...] superintendent [...] foremen* » ; Taylor, 1911, p. 63). Depuis, si bien des chercheurs ont cherché à comprendre le terme de management, que ce soit par son histoire (Crété, 2018 ; George, 1968), ses invariants définitionnels (Damart & David, 2020) ou sa construction (Harding, 2004), peu se sont intéressés à la notion de manager. Néanmoins, historiquement, les managers étaient considérés comme la charnière de l'organisation bureaucratique permettant la coordination des fonctions de l'organisation (voir Barnard, 1938 ; Pugh et al., 1969) et par conséquent la création de valeur : c'est ce que Chandler (1981) nomme la main visible. Si la question définitionnelle du manager n'a été que très peu abordé dans la littérature, elle nous paraît particulièrement capital aujourd'hui.

Par exemple, au sein des nouvelles organisations dites post-modernes, post-bureaucratiques ou de réseau, l'existence et la pertinence même des managers sont remises en question. En effet les caractéristiques de ces structures post-bureaucratiques sont, entre autres, l'absence d'une ligne hiérarchique et de règles rigides (Hales, 2002). Dans ces nouvelles organisations, les managers ne sont plus considérés nécessaires, et c'est le besoin de leaders ou d'entrepreneurs qui est mis en avant pour remplacer les managers (Hales, 2002). Cette opposition entre leaders et managers n'est pas nouvelle (Bennis, 1989 ; Zaleznik, 1977). Pour

autant là non plus, jamais ces termes ne sont définis clairement si ce n'est pas une liste d'attributs ou d'activités. Si l'on dépeint le leader comme un individu inspirant, visionnaire, passionné, à l'opposé se trouve le manager autoritaire, rationnel, peu conciliant (Certo, 1997 cité par Algahtani, 2014). Cette grille de lecture est souvent reprise dans la littérature professionnelle. Par exemple Welcome to the jungle, un cabinet de recrutement, a publié un article intitulé « Et si vous faisiez émerger des leaders au lieu de former des managers ? » où le leadership est vu comme une réponse pour « sortir de cette culture de la surveillance et du présentisme encore si courante dans nos organisations, et si délétère à distance ». Ils indiquent également que « les managers sont une espèce en voie de disparition à une époque de transition ». Face à cette tendance d'autres à l'inverse mettent en avant le besoin de managers notamment Foss et Klein (2022) dans leur ouvrage intitulé « Why Managers Matter : The Perils of Bossless Company ». Un véritable combat d'idée s'engage autour de cette distinction leader et manager. Pourtant comme l'indique Mintzberg (2009) si la distinction peut se comprendre d'un point de vue théorique elle est plus difficilement appréhendable en pratique. Peut-on être leader sans être manager et réciproquement ; et, ainsi que Mintzberg le demande, est-ce réellement pertinent : *“How would you like to be managed by someone who doesn't lead? That can be awfully dispiriting. Well, then, why would you want to be led by someone who doesn't manage? That can be terribly disengaging: how are such 'leaders' to know what is going on?”* (Mintzberg, 2009). Finalement, la figure du leader est ici construite et promue en opposition à celle, dévalorisée, du manager, sans que le terme de manager fasse lui-même l'objet d'une définition partagée ; que, qui, s'agit-il d'effacer concrètement?

Un second point montrant la nécessité de clarifier le questionnement autour de la notion de manager est le fait que ce métier au-delà d'être remis en question par les entreprises n'est plus considéré comme une vocation souhaitable de la part des étudiants en MBA. Selon

Brocklehurst et al., 2009, la plupart des étudiants en MBA se montrent aujourd'hui de plus en plus réticents à se considérer managers, notamment en raison de l'image du manager bureaucrate, inflexible peu valorisée et valorisante (Brocklehurst et al., 2009). Or paradoxalement la majorité de nos universités en gestion et de nos écoles de commerce ont pour but de former les étudiants à devenir manager, un métier dont on ne sait pas la définition et que les étudiants ne veulent pas exercer.

Si le XXe siècle a permis la construction des sciences de gestion et de la science du management, aujourd'hui la place du manager dans nos organisations et notre société est remise en cause. Il nous semble donc particulièrement nécessaire de se réemparer de la question définitionnelle du manager afin d'accepter ou non de dépasser ce statut lorsque une vision claire et partagée aura été permise autour du terme de manager.

Nous avons présenté précédemment pourquoi il est nécessaire de revenir sur la notion de manager face aux enjeux contemporains. Les implications de cette question sont multiples. D'un point de vue théorique d'abord, si des efforts ont été développés pour comprendre le manager par son travail (Mintzberg, 1973 ; Stewart, 1967 ; Hales, 1986) ou par sa fonction dans l'organisation (Fayol, 1916 ; Barnard, 1938 ; Drucker, 1954), l'on sait encore peu de choses sur les managers eux-mêmes. Par exemple, le middle-management est une notion vague regroupant tous les individus de la ligne hiérarchique qui ne sont pas dirigeants et sans que l'on sache s'ils forment véritablement un groupe avec des caractéristiques homogènes de quelque point de vue. Il est par conséquent quasi-impossible de statuer sur la différence entre un manager et un non-manager, ce qui conduit certains auteurs à arguer qu'en réalité, nous sommes tous manager (Grey, 1999). Méthodologiquement parlant, la question est tout aussi problématique. La grande majorité des travaux recourant empiriquement à des managers ne définissent pas ce qu'il est entendu par-là, comme si cela allait de soi. Les managers sont

donc celles et ceux que les chercheurs estiment tels, sans définition, ou bien qui se considèrent eux-mêmes managers et appellent par conséquent l'attention des chercheurs. Au-delà du problème raccourci théorique, cela peut représenter un sérieux biais méthodologique, conduisant à exclure des individus qui ne se considèrent pas ou ne sont pas imaginés comme managers et qui pourtant pourraient bel et bien l'être ; par exemple les commandants des armées, les maîtres d'apprentissage, les enseignants etc.

Il semble ainsi, et à tous ces titres, particulièrement important de comprendre ce qu'est un manager ; aussi posons-nous la question « comment est conçue la notion de manager dans la littérature » ?

Afin de répondre à celle-ci, nous analysons la variété des conceptions derrière le terme de manager à travers l'histoire du management. Nous contribuons à une meilleure compréhension de ce que sont les managers en montrant que quatre familles de pensée ont jusqu'ici été développées pour appréhender la notion : statut, travail, fonction, politique. Nous détaillons également les apports, les limites et les interrelations de chacune d'entre-elles pour, finalement proposer des pistes d'approfondissement de la question.

1. MANAGER, UN STATUT

La première approche présente dans la littérature est celle qui conçoit le manager par son statut, c'est-à-dire sa position relative, notamment dans la ligne hiérarchique. Cette approche peut certes sembler relativement évidente mais il apparaît rapidement qu'elle ne va pas sans poser question, notamment parce qu'elle sous-entend en termes de subordonnés.

1.1. Un statut au sein d'une ligne hiérarchique

Plusieurs auteurs ont cherché à définir le manager selon son statut au sein d'une ligne hiérarchique. En ce sens, le manager se dessine en creux, par ce qu'il n'est pas : il/elle n'est pas ouvrier, et fait partie d'un autre groupe dans l'organisation. Cependant, au-delà, l'analyse des différents travaux fait apparaître que les auteurs ne s'accordent pas clairement sur ce qu'est ce groupe ni sur les individus qui en font partie.

Fayol (1916), communément considéré comme un des pères fondateurs du management, ne mentionne jamais les managers dans son ouvrage ; tout du moins il n'utilise pas ce terme. Fayol mentionne les « *grands chefs* » (p. 5), ce qui semble plutôt correspondre à la description du dirigeant de l'entreprise, ainsi que plusieurs autres groupes d'acteurs, les chefs de brigade, les chefs d'entretien, les surveillants, les contremaitres (p. 82). L'on pourrait simplement estimer que ceux-ci représentent autant de catégories de ce qui est aujourd'hui appelé managers. Mais la question ne fait pas nécessairement consensus, et une forte ambiguïté persiste notamment aux échelons les moins élevés. Ainsi que le souligne Drucker (1974) bien que les superviseurs de première ligne soient par essence responsables de leurs subordonnés, et que leurs activités soient particulièrement similaires à celles d'autres managers (Drucker, 1979), il n'est, curieusement, pas d'usage de les considérer comme des managers :

“The essence of the first-line supervisor's job in the plant or office is the management of the people who report to him. [...] Yet common usage does not consider the first-line supervisor a manager. We speak of the supervisor as a "member of management," implying that he should be a manager but really is not, or only marginally so. The reason is, of course, that the first-line supervisor, whether in the factory or in the office, is not commonly expected to take much

responsibility for his contribution and results. [...] This makes the supervisor's job ambiguous and difficult.” (Drucker, 1974, p. 393-394)

D’ailleurs des auteurs tels Stewart (1976) ou Hales (1986) ne considèrent pas les contremaitres comme des managers, cette dernière catégorie se situant hiérarchiquement au-dessus :

« anyone above a certain level, roughly above foreman whether [...] in control of staff or not » (Stewart, 1976, p. 4)

Mais, à l’inverse, Mintzberg considère quant à lui le contremaitre comme un manager à part entière :

“[...] the reader should note that in this chapter and the next the term organization describes that unit directly under the management formal authority. Therefore, the words "manager" and his "organization" can mean a "president" and his "company", a "supervisor" and his "branch", or a "foreman" and his "shop".” (Mintzberg, 1973, p. 29)

Dans une certaine mesure, Mintzberg (2015) synthétise aussi ces contradictions, en notant que la littérature est riche des termes top-management et middle-management mais que le bottom-management en est complètement absent. Ainsi, si l’on peut comprendre le top-management comme le dirigeant et son équipe proche, tous les autres semblent relever du management intermédiaire, sans que le plancher soit clair. Le terme de middle-manager englobe la totalité des managers restants dans l’organisation indépendamment de la taille ou de la composition de leurs équipes. Finalement, si manager est un statut hiérarchique, la position du manager dans la ligne hiérarchique n’est évidente et ne fait pas consensus.

1.2. Un statut qui s'accompagne de subordonnés ?

Au-delà des divergences sur la limite de position hiérarchique des managers, les travaux passés s'opposent également sur ce dont le manager est responsable ; le manager se définit-il comme en position de responsabilité relativement à des subordonnés ou à d'autres aspects.

L'idée selon laquelle le manager occuperait une certaine position hiérarchique implique qu'il/elle est en position de supervision et a donc des subordonnés. Mais Drucker souligne la contribution à l'organisation est un bien meilleur critère de définition du manager et que celui-ci n'implique pas l'existence de subordonnés :

“The man in charge of market research in a company may have a large number of people reporting to him and is thus a manager in the traditional sense. But it really makes no difference to his function and contribution whether he has a large staff, a small staff, or no staff at all. The same contribution in terms of market research and market analysis can well be made by a man to whom no one reports.” (Drucker, 1974, p.391).

En d'autres termes, dans cette perspective, il rejette l'idée que ce qui donne à une personne le statut de manager serait le fait d'avoir des subordonnés et invite plutôt à considérer une personne en tant que manager selon sa contribution à l'organisation :

“What makes a manager is responsibility for contribution to the results of the enterprise rather than "responsibility for the work of others". It is responsibility for his own work; and there is a distinct "work of the manager", there are distinct "managerial jobs". There is a distinct way to manage managers : by objectives and self-control.” (Drucker, 1974, p. 389).

D'ailleurs, la définition de Stewart mentionnée plus haut propose elle aussi que le manager peut ne pas être en contrôle d'une équipe (Stewart, 1976, p. 4). Cela ne lui enlève pas son statut de manager. Relevons cependant que cette définition est un partie auto-contradictoire, le manager étant une personne « au-dessus » du contremaître mais qui peut ne pas avoir le

contrôle d'une équipe ; cela conduit au minimum à se questionner sur les principes qui définissent la ligne hiérarchique...

Drucker apporte finalement une résolution possible à ces oppositions en invitant à une vision plus composite. Pour lui le « management group » se constitue de trois groupes : des managers traditionnels ayant pour responsabilité le travail des autres, les managers qui n'ont pas cette responsabilité et un troisième groupe, plutôt spécialisé de manière professionnelle ou technique rattaché à un métier plutôt qu'à son organisation.

1.3. Un statut réservé à l'entreprise commerciale ?

Un troisième aspect de la conception du manager par son statut est relatif au périmètre dans lequel ce statut est effectif. Là encore les visions sont différentes. Souvent, les réflexions sur les managers ont été conduites dans le cadre d'entreprises et le manager a été ainsi vu comme l'agent dont l'essor correspond à la révolution industrielle et qui permet de garantir la production la plus optimale qui a cette époque et la raison de l'enrichissement (Beenis, 1989). Jamais défini dans la littérature, le raccourci rapide et largement accepté est qu'un individu est « manager » lorsqu'il se définit lui-même comme tel (Hales, 1986). Or cette définition pose problème puisqu'elle vient conditionner la création de connaissance à l'observation d'une catégorie de personnes mieux payées se qualifiant de managers (Whitley, 1989). Stewart (1976) en est le parfait exemple puisqu'elle indique que sa définition ne nécessitait pas d'être précise puisqu'elle était intéressée dans les métiers que les entreprises considéraient comme managérial : *“There was no need to be more precise because we were interested in studying the jobs that our companies called managerial”* (Stewart, 1976, p. 4).

Fayol (1916), en apportant les principes de l'administration se concentre d'ailleurs uniquement sur l'industrie. Mais il est néanmoins prêt à intégrer le chef de l'Etat et les

ministres dans la hiérarchie technique des industries d'Etat, montrant donc qu'il est possible de penser le manager autrement :

« Et si l'entreprise est une industrie d'Etat, la hiérarchie technique se poursuit jusqu'au chef de l'Etat en passant par un ministre » (Fayol, 1916, p. 8)

Ainsi, d'autres acteurs dans d'autres contextes, pourraient eux-aussi être considérés comme managers ; par exemple certains politiques selon Fayol (1916), ou encore les commandants et chefs des armées ou les maîtres compagnons chez les Compagnons du devoir. Il n'est pas clair du tout, dans la littérature en quoi et pourquoi ceux-ci seraient (ou pas) fondamentalement différents des managers. Certes, n'œuvrant pas dans une entreprise, certains ne se reconnaîtraient pas comme managers, même si leurs missions sont les mêmes. Mais Mintzberg propose bien une définition des managers plus large et qui inclue notamment les commandants de l'armée, les chefs religieux, les ministres etc. :

"[...] the manager was defined as that person in charge of a formal organization or one of its subunits. He may be called vice president, foreman, prime minister, sergeant, archbishop, or any one of a great variety of other titles. He may come from a private or a public organization, an organization of any one of an infinite variety of sizes and rates of growth. His job may be found at any level of the organizational hierarchy (except the lowest) and he may supervise people in any one of a variety of organizational functions. He may have much or no experience in his job." (Mintzberg, 1973, p. 100)

Dans son ouvrage, *Managing*, en 2009, Mintzberg observa d'ailleurs un chef d'orchestre parmi d'autres managers. Cette image du chef d'orchestre est par ailleurs présente chez d'autres auteurs au sujet des managers: *"Before we made the study, I always thought of a chief executive as the conductor of an orchestra, standing aloof on his platform."* (Carlson, 1951, p. 52)

Tableau 1. Récapitulatif des conceptions autour du statut du manager

Auteur(s)	Fayol (1916) Taylor (1911)	Mintzberg (1973) Drucker (1974)	Stewart (1976)
Est-ce que toute la ligne hiérarchique est composée de managers ?	Non, le manager est le dirigeant. Le reste de la ligne hiérarchique a d'autres terminologies.	Oui, les contremaitres en font partie.	Non, les contremaitres n'en font pas partie.
Est-ce qu'il faut des subordonnés pour être manager ?	Oui.	Non.	Non mais le statut est supérieur tout de même.
Est-ce que le statut est réservé à l'entreprise commerciale ?	Plutôt oui, car Fayol et Taylor ne s'intéresse qu'à l'entreprise industrielle.	Non.	C'est l'entreprise qui choisit de définir si elle accepte le statut.

En résumé, nous avons pu voir que les différentes conceptions du manager comme un statut individuel positionné dans une ligne hiérarchique, réservé ou non à l'entreprise industrielle, à un type de poste ou au fait d'avoir des subordonnés ne sont pas si claires. Il existe des contradictions entre les auteurs laissant encore beaucoup de questions en suspens et qui nous permettent donc pas de différencier les managers des non-managers.

2. MANAGER, UN TRAVAIL

A défaut de définir pleinement ce qu'est et n'est pas un manager selon son statut, la littérature a essayé plutôt de comprendre ce que font ces individus. Derrière ces travaux se cache donc l'idée que le manager se définit par ce qu'il fait. Le manager est celui qui fait du management. La littérature sur le travail managérial a ainsi essayé de comprendre les activités, les rôles, les tâches accomplies par les managers (Mintzberg, 1973 ; Stewart, 1967 ; Whitley, 1989 ; Tengblad, 2002).

2.1. Les caractéristiques du travail managérial

Afin de définir le travail managérial et dépasser les définitions de l'école classique du management, notamment Fayol (1916) ou Gulick & Urwick (1937), de nombreux chercheurs ont, à partir des années cinquante, observé le travail des managers (Carlson, 1951 ; Bruns, 1957 ; Stewart, 1967 ; Mintzberg, 1973 ; Kotter, 1982 ; Hales 2002 ; Tengblad, 2006). De nouvelles études ont vu le jour, des auteurs notamment Mintzberg (1973) arguant qu'il était nécessaire de dépasser le manque de fondements empiriques des anciens modèles : *“Unlike virtually all of its predecessors this book is based exclusively on the evidence from empirical studies of managerial work. The vast majority of books on the manager’s job make no reference to systematic evidence. We must reject their conclusions not only because they are unsupported but because many of them are in fact directly contradicted by the evidence of research.”* (Mintzberg, 1973, p. 4)

Ces études ont été particulièrement innovantes en termes de méthodologie de recherche. On voit apparaître une multitude de nouvelles études qualitatives pour observer l'activité des managers, que ce soit avec l'utilisation de journal de bord (Burns, 1957 ; Stewart, 1967),

d'échantillonnage d'activités (Kelly, 1964), de questionnaires (Hemphill, 1959) ou d'observation directe (Jasinski, 1956) comme participante (Dalton, 1959).

Ces études apportent des éléments particulièrement riches et nouveaux pour comprendre certaines facettes du travail managérial. Les attributs mis en lumière par Mintzberg (1973) ont été spécialement marquants : rythme effréné, fragmentation et interruptions fréquentes, goût pour la brièveté et l'action en temps réel, pour les médias oraux, traitement superficiel du courrier, réunions formelles et contacts externes consommateurs de temps... Néanmoins, dans le champ les divergences sont nombreuses depuis les études des années cinquante et soixante-dix. Certains auteurs estiment qu'il existe une nouvelle forme de travail managérial dans les nouvelles organisations post-bureaucratiques (Tengblad, 2006 ; Matthaei, 2010) tandis que d'autres émettent plus de réticences sur l'existence d'un nouveau travail managérial (Hales, 2002).

Hales (1986), tentant de synthétiser les travaux, montre à quel point le champ a divisé l'étude du travail managérial en de multiples catégories : l'utilisation du temps chez les managers (Stewart, 1976 ; Kotter, 1982), les interactions et la communication (Burns, 1957 ; Horne & Lupton, 1965), les aspects formel ou informel du travail managérial notamment avec l'existence de jeux de pouvoirs ou de cliques au sein de l'organisation (Dalton, 1959 ; Fletcher, 1973). Ce découpage en multiples aspects a permis de mettre en lumière des éléments nouveaux (tels les caractéristiques identifiées par Mintzberg, 1973) mais rend impossible d'appréhender le travail managérial comme un tout (Korica et al., 2017). Et cela est notamment problématique dans la perspective qui nous occupe car comprendre qui sont les managers en se fondant sur ce qu'ils font devient épineux.

2.2. Un travail spécifiquement managérial ?

Une autre raison pour laquelle il est difficile d'utiliser les travaux sur le travail managérial afin de mieux comprendre qui sont les managers est que cette littérature ne permet pas de différencier le travail managérial du non-managérial. Pour proposer des caractéristiques du travail managérial Mintzberg (1973) par exemple apporte des descriptions mais ne fait pas de comparaison avec les non-managers. Ainsi, l'on ne peut pas dire si les caractéristiques soulignées sont différentes pour le travail non managérial ni, donc, si elles sont particulières aux managers.

D'ailleurs l'on peut arguer que d'autres acteurs de la vie quotidienne réalisent des tâches très similaires à celles des managers en entreprise (Alvesson & Willmott, 1996). Dans son ouvrage *The Rise and Fall of the British Manager* (1977) Mant illustre bien ce propos :

“I was styled a ‘manager’ and my wife [...] was a ‘housewife’. I can remember well the blessed relief of leaving my house and its attendant chaos each morning to go off to my oh-so-demanding “management” job. In what sense [...] was my wife not “managing” and in what sense was my work [...] more essentially managerial than hers? At work I had another woman to make sure I managed properly [...] This one wasn't styled a “manager” either, but the same essential question held good for her; in what sense is the work of a secretary not managerial”. (Mant, 1977, p. 1)

Mant interpelle sur la différence de statut entre la femme s'occupant du foyer et l'homme allant au travail en tant que manager. Le second a le statut de manager et notamment les avantages de reconnaissance allant de pair tandis que la première ne les a pas ; mais pour autant leurs activités ne sont pas fondamentalement différentes. Cette proximité d'activités semble d'autant plus forte que les années 30 en France ont vu, à l'initiative de Paulette Bernège, l'émergence du mouvement de rationalisation des travaux ménagers qui s'apparentait à un « *taylorisme de chez soi* » (Maillard, 2014). Si les préceptes de Taylor

étaient applicables d'un point de vue domestique, cela élargit donc certainement le champ des possibles managers, du moins si l'on conçoit que les managers sont ceux qui accomplissent un travail managérial. Si, au contraire l'on considère que la femme au foyer n'est pas manager c'est alors que le manager ne se définit pas, ou pas seulement, par ce qu'il ou elle fait. Cela pourrait en revanche être le signe d'une définition genrée patriarcale du manager qui, quant à elle, résonne tout particulièrement avec la construction sociale de la femme au foyer et du travail domestique afin de permettre à l'homme, travailleur, de participer au Capital et d'accéder aux statuts afférents (Federici, 2019).

Dans la citation de Mant se cache aussi l'idée de considérer la secrétaire en tant que manager. Au-delà la dimension genrée, le questionnement est pertinent : dans quelle mesure le travail de la secrétaire ne constitue-t-il pas du travail managérial ? Cela fait particulièrement sens puisque ces personnes-là sont aussi là pour soulager le manager d'une partie de son travail. Là aussi, les travaux à ce jour ne permettent pas de répondre.

Après plus de 50 ans, nous ne sommes pas arrivés à un modèle conceptuel permettant de décrire le travail managérial (Hales, 1999). L'éparpillement de l'étude du travail en une multitude de perspectives n'a pas permis de considérer et comprendre le travail managérial dans son ensemble (Korica et al., 2017) et les désaccords sont profonds sur l'existence ou non d'un nouveau travail managérial (Hales, 2002 ; Tengblad, 2006). Ainsi, fonder la définition du manager sur son travail ne permet pas d'appréhender complètement ce qu'est un manager. En outre, la distinction entre le travail managérial et le travail non managérial (Hales, 1986) demeure peu claire, tout comme la différenciation du travail managérial selon les niveaux hiérarchiques.

3. MANAGER, UNE FONCTION

Naturellement, lorsqu'on mentionne les fonctions du manager, on pense très vite à Fayol (1916). Ce dernier énumère les « opérations auxquelles donnent lieu les entreprises » (1916, 7) et, parmi celles-ci, met en exergue les opérations administratives qui font appel à la capacité d'une catégorie particulière, supérieure, d'agents : « *la capacité principale des agents inférieurs est la capacité caractéristique de la fonction (technique dans la fonction industrielle, commerciale dans la fonction commerciale, financière dans la fonction financière etc.), et la capacité principale des agents supérieurs est la capacité administrative.* » (Fayol, 1916, p. 9). Par conséquent les fonctions sont les activités attendues par les différents acteurs de l'organisation, c'est à la fois leur travail mais aussi leur raison d'être dans l'organisation.

Les fonctions administratives du manager sont selon Fayol : prévoyance, organisation, contrôle, commandement, coordination. Ces fonctions décrivent le management ou tout du moins l'administration chez Fayol. Taylor (1911) estime de la même manière que les chefs d'équipes ne peuvent pas supporter la totalité de la charge administrative (Fayol, 1916, p.82) :

“As far as possible the workmen, as well as the gang bosses and foremen, should be entirely relieved of the work of planning, and of all work which is more or less clerical in its nature. All possible brain work should be removed from the shop and centered in the planning or laying-out department, leaving for the foremen and gang bosses work strictly executive in its nature. Their duties should be to see that the operations planned and directed from the planning room are promptly carried out in the shop.” (Taylor, 1911, p.62)

Il apparaît donc que les opérations, constituantes des fonctions sont répartissables en fonction des managers, et que les opérations en elle-même ne permettent pas de caractériser les

managers en tant que groupe homogène. En effet certains managers peuvent pratiquer des opérations différentes que ce soit des opérations plutôt « executive » ou plutôt « planning » pour reprendre la terminologie Taylorienne.

Enfin derrière la description des fonctions faite par Fayol se cache l'idée que l'on a besoin du manager dans l'entreprise industrielle parce qu'une entreprise de cette taille ne peut pas être gouvernée par un seul homme. Drucker (1979) partage ce point de vue et analyse même le déclin de Ford dans les années trente comme lié à une trop faible délégation des responsabilités par Henry Ford à ses divers managers. Il converge en cela avec Barnard (1938), pour qui la mission du dirigeant est d'identifier le système de communication de son organisation, formel comme informel, puis de placer des managers aux points centraux de communication, :

"The function of executives is to serve as channels of communications so far as communications must pass through central positions. [...] Such a system of communication implies centers or points of interconnection and can only operate as these centers are occupied by persons who are called executives." (Barnard, 1938, p215)

Derrière ces différentes visions de la fonction des managers se cache l'idée qu'il est nécessaire pour l'organisation de posséder une ligne hiérarchique avec des managers. Cela fait écho à la main visible de Chandler (1981) et c'est la vision la plus répandue dans la littérature : la production optimale dans l'entreprise industrielle est garantie par les managers et ce qui a terme permettra une création de valeur plus importante par la rationalisation scientifique de l'organisation.

Tableau 2. Récapitulatif des conceptions autour de la fonction des managers

Auteur(s)	Fayol (1916)	Taylor (1911)	Barnard (1938)
Quelles sont les fonctions du manager ?	Prévoyance Organisation Contrôle Coordination Commandement	Planning Executive	Être un canal de communication dans l'organisation
Les fonctions sont-elles les mêmes pour tous la ligne hiérarchique ?	Oui.	Non, un type de manager par fonction.	Oui mais le dirigeant identifie et attribue les postes aux managers pour les mettre au point centraux de la communication.

4. MANAGER, UNE VISION POLITIQUE

Dans la littérature, une quatrième approche conçoit le manager en termes plus politiques, soit comme représentant d'une élite sociale, soit comme agent de contrôle et d'appropriation (partielle) du travail (Grey, 1999).

L'approche des managers comme une élite prend ses fondements chez Burnham (1954) et Mills (1956) qui ont par leurs écrits grandement inspiré 1984 le fameux ouvrage de Georges Orwell. Chez Burnham, on retrouve l'idée qu'une nouvelle élite va prendre place et que celle-ci est composée des riches industriels et banquiers. Selon lui c'est le propre de chaque

révolution sociale. Cette nouvelle société ne sera ni capitaliste ni socialiste mais simplement une société contrôlée par les managers :

“To the social dominance of feudal lords, with their vassals and fiefs, succeeds the social dominance of industrialists and bankers, with their monetary wealth, their factories and wage-workers.” (Burnham, 1954, p.9)

Cette vision semble répondre à la vision de Saint-Simon, philosophe et économiste du XIX^e siècle, qui estimait que l'industrie était la forme d'organisation du peuple qui permettrait de sortir du joug de l'élite étatique. Cette pensée a par ailleurs grandement inspiré la pensée de Karl Marx même s'il s'en dissocia par la suite (Gurvitch, 1960). Lorsque Saint-Simon estime que le peuple se libérera par l'entreprise, Burnham répond qu'il s'agit uniquement de remplacer une élite par une autre. Dans la vision de Burnham, les managers et leur travail consistent donc à garantir leur position dominante dans la société et cela passe par la formation des élites au sein des écoles ou la construction de réseaux. On retrouve certaines de ces idées dans les ethnographies de Dalton (1959) et Jackall (1988) faisant mention de l'existence de réseaux de managers auxquels il est nécessaire de faire partie et avec des enjeux de pouvoir fort. Par ailleurs Luthans et al., (1988) ont déjà montré que la communication et le réseautage étaient les activités les plus réalisées par les managers considérés comme efficace et performant par leurs pairs. Cela met en évidence l'importance de la carrière personnelle chez les managers et celle des pairs dans cette promotion sociale.

La deuxième vision identifiée par Grey (1999) est la vision politique. Elle prend racine dans la pensée de Karl Marx qui explique que l'industrie a été construite par le capitaliste pour exploiter la force de travail du travailleur et en dégager de la valeur. Cela passe par la division du travail et la supervision. Les managers dans ce système sont les garants de la supervision du travail de manière très concrète par le rôle des contremaîtres notamment.

Mais la construction scientifique du management faite par l'école classique, qui conduit à priver le travailleur du contrôle au profit du manager (Braverman, 1974). Willmott (1997) invite considérer davantage la *labor theory* pour observer le travail managérial. Cela semble particulièrement important notamment pour comprendre l'ambivalence dans laquelle se situe le middle-manager. Entre le capitaliste exploitant et les travailleurs exploités, le middle manager est à la fois la main exploitante du capitaliste garantissant la discipline et la création de valeur pour le capitaliste, et un individu exploité par ce même capitaliste dirigeant. D'ailleurs, la principale création de valeur pour le capitaliste selon Marx réside dans l'augmentation de la charge de travail pour le travailleur sans changement sur la rémunération de ce travail. Il semble particulièrement pertinent d'observer le temps de travail du cadre manager et notamment le fait de ne pas « compter ses heures » à l'aube de la *labor theory*.

5. CONCLUSION ET PISTES POUR LE FUTUR

5.1. Conclusion

Qu'est-ce qu'un manager ? Nous avons pu voir que cette question bien que paraissant évidente n'est pas directement traitée et reste sans réponse claire dans la littérature. Elle est abordée indirectement et de quatre différentes manières différentes ; concevoir le manager par son statut individuel, selon son travail, comme une fonction et en tant qu'agent au sein d'un système politique de domination. Aucune de ces perspectives n'a permis d'apporter des éléments suffisamment probants et consensuels pour proposer des éléments de définition de ce qu'est un manager.

En l'absence de tels éléments le risque est celui d'une stérile boucle où le manager est défini comme la personne faisant du management et le management défini comme ce qui est pratiqué par le manager. Ainsi éclaircir la question semble particulièrement important pour

plusieurs raisons. Le flou autour de la question du manager exclue de considérer dans la recherche sur le travail managérial des praticiens ne se considérant pas eux-mêmes comme manager. Or il est crucial d'inclure ces populations alors que l'image parfois négative du manager incite un nombre croissant de diplômés à ne pas se considérer comme managers (Brocklehurst et al., 2009). De plus, le fait de ne pas pouvoir définir ce qu'est un manager empêche de différencier le manager du non-manager et donc de comprendre les particularités de l'un comme de l'autre. Le risque est également d'exclure des individus de la définition de manager sans justification particulière.

Si ces auteurs ne dialoguent pas entre eux dans leurs recherches, il nous semble pourtant que leurs approches ne sont pas complètement incompatibles. Par ailleurs il semble même nécessaire de les cumuler pour penser un modèle théorique de ce qu'est un manager.

5.2. Pistes pour le futur

Trop peu de tentatives d'aboutir à un modèle théorique existent à l'heure actuelle. Or ces modèles théoriques sont particulièrement nécessaires. Dans un premier temps, ils permettent d'évacuer l'idée que le manager ou le management ne sont que des constructions linguistiques (voir Hales, 1999). Nous avons pu voir que ces termes à défaut de pouvoir les définir ont un passif historique conséquent et qu'ils ne sont pas neutres. Ils ont eu notamment au début du XXe siècle, voir du XIXe siècle avec la pensée de Saint-Simon, un rôle structurant dans notre société. Les managers s'inscrivent dans une pratique socio-historiquement construite, le management, et il faut pouvoir les considérer comme tels pour pouvoir relier les activités managériales au contexte organisationnel et sociétal les entourant.

Deux tentatives notables ont apporté des premiers modèles théoriques pour comprendre le travail managérial. D'une part, Tsoukas (1994) suggère que les pratiques managériales sont conditionnées par des pouvoir causaux permettant la coopération tout comme le contrôle du

travail (voir Figure 1). Il en découle des fonctions du management, des caractéristiques des tâches, et des rôles (ou comportements). Cependant, si ce modèle a le mérite de montrer la possibilité de relier les différentes visions du management autour d'un même modèle ainsi que les liens entre ces visions, il ne permet pas d'identifier quelles pratiques sont liées à quels contextes. Il est nécessaire d'aller plus en profondeur dans les couches proposées par Tsoukas afin d'établir les liens entre ces couches à travers les pratiques observées dans le travail managérial.

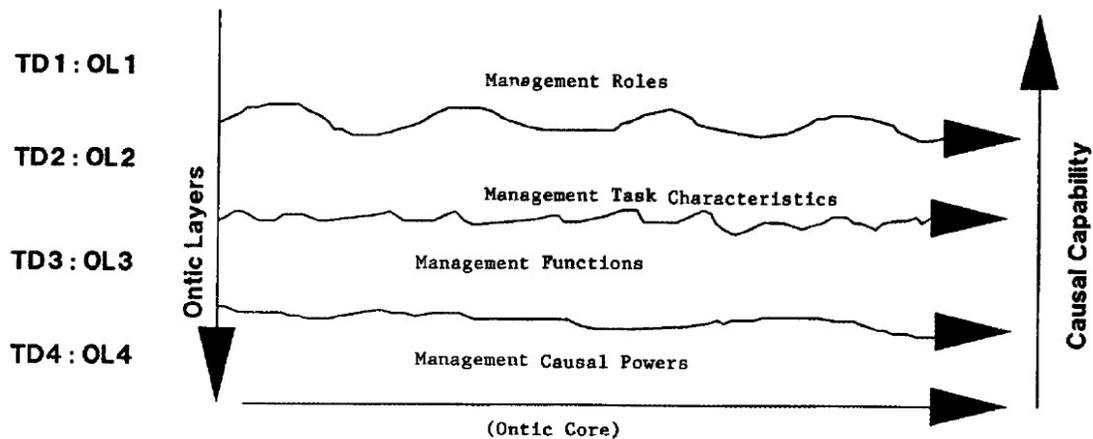


Figure 1. A realist redescription of management

Figure 1. Une description réaliste du management (Tsoukas, 1994)

Une seconde tentative est celle de Mintzberg (2009) dans son dernier ouvrage *Managing* (voir Figure 2). Cette proposition de modèle permet de décrire de manière plus approfondie des pratiques managériales. Cependant le modèle omet totalement l'influence du contexte sur la pratique du management. Non pas que Mintzberg estime qu'elle soit inexistante, mais le modèle cherche plutôt à montrer les similitudes du travail managérial à travers les organisations. Si dans le modèle de Tsoukas, il convient d'aller plus en profondeur dans le

contenu des couches proposées, ici il est nécessaire de dézoomer le focus sur les pratiques managériales afin de les relier au contexte entourant ces pratiques.

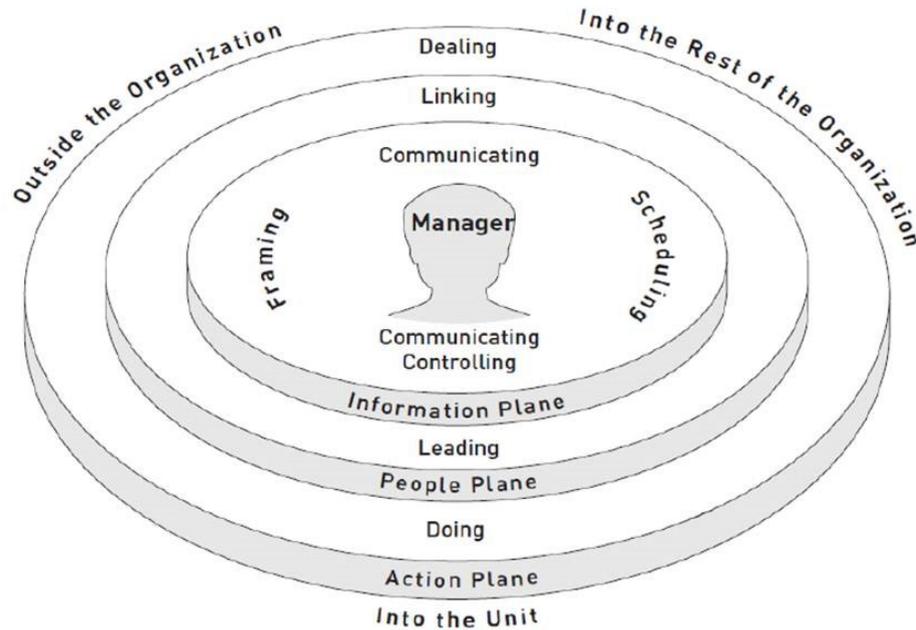


Figure 2. Un modèle de Managing (Mintzberg, 2009)

A la lumière des évolutions et des contradictions autour du terme manager, il est prometteur aujourd'hui de considérer que les notions de manager, de management et de travail managérial sont des notions socio-historiquement construites. Plutôt que de chercher à en apporter une définition prescriptive et restrictive, il serait approprié d'en mettre en lumière les racines pour mieux comprendre les conceptions actuelles. De plus, il nous paraît porteur d'embrasser les différentes conceptions pour leurs complémentarités. C'est pourquoi dans le développement de ce travail nous tenterons de développer un modèle conceptuel permettant de lier les activités managériales à leur contexte socio-historique et donc d'identifier les pratiques managériales avec une approche forte de la pratique (voir Nicolini, 2012).

Une deuxième proposition afin d'enrichir les conceptions de manager est d'aller observer empiriquement les personnes en situation hiérarchique ne se considérant pas comme managers, par exemple les commandants des armées, les chefs d'orchestres, les enseignants, les maîtres d'apprentissages etc. Cela permettrait d'identifier et de comprendre d'éventuelle différences entre le travail (managérial) de ces individus et celui des managers en entreprise, cela permettrait également de contribuer à une conception plus riche du métier de manager. L'intérêt est double, il permettrait de mieux comprendre comment différencier les managers des non-managers mais aussi de comprendre quelle est la conception des managers de la part des acteurs de la vie courante.

Enfin, une troisième proposition est de développer une revue systématique de la manière dont est conçu le manager dans la littérature. Notre article ici montre comment la notion de manager a été conçue dans la littérature historique du management. Cependant les conceptions que nous avons identifiées ne sont pas toujours utilisées dans la littérature académique. Des initiatives ont déjà montré la faible proportion des articles de recherche définissant la notion de manager tant bien même ils utilisent le terme tout au long de leurs travaux (Payre & Scouarnec, 2015). Une initiative intéressante serait donc d'aller observer la manière dont sont sélectionnés et choisis les managers dans la partie empirique des travaux académiques. Cela permettra de dépasser les débats strictement théoriques pour identifier les éventuelles caractéristiques communes à ceux qui sont empiriquement identifiés comme managers et ainsi de mettre en lumière d'éventuels points de consensus effectif sur ce qu'est, en recherche au moins, un manager.

BIBLIOGRAPHIE

Akella, D. (2006). Changes in managerial work: tech managers at Dotcom. *Global Business Review*, 7, pp. 219–241.

Algahtani, Dr. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*. 2.

Alvesson, M. and Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.

Alvesson, M. and Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*.

Arman, R., Dellve, L., Wikstrom, E. and Tornstrom, L. (2009). What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17, pp. 718–729

Barley, S. and Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12, pp. 76–95.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bennis, W.G. (1989), "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 6-10.

Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth*

Brocklehurst, M., Grey, C., & Sturdy, A. (2010). Management: The work that dares not speak its name. *Management Learning*, 41(1), 7–19.

Burnham, J. (1945). *The Managerial Revolution*. London: Penguin.

- Burns, T. (1957). 'Management in action'. *Operational Research*, 8(2), 45-60.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods for Managing Directors*. Stockholm: Stromberg.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management*. USA: Prentice Hall.
- Chandler, A. (1981). 'Historical determinants of managerial hierarchies: a response to Perrow'. In Van de Ven, A. and Joyce, W. (Eds), *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley, 391±402.
- Crété M. (2018). « La “gestion” à l’époque romaine : naissance d’une nouvelle catégorie de l’action collective », *Entreprises et histoire*, vol. 90, no 1, p. 164-177.
- Dalton, M. (1959). *Men who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Wiley.
- Damart, S. & David, A. (2020). Y a-t-il des invariants en management ?. *Entreprises et histoire*, 100, 85-98.
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Drucker, P. (1979). *Management*. London: Pan.London: Sage.
- Fayol, H. (1916/1949). *General and Industrial Management*. London, UK: C. Storrs, Trans.
- Fletcher, C. (1973). 'The end of management'. In Child, J. (Ed.), *Man and Organisation*. London : George Allen and Unvwin
- Hales, C. (1986). 'What do managers do? A critical review of the evidence'. *Journal of Management Studies*. 23(1), 88-115.
- George C. S. Jr. (1968). *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.

- Grey, C. (1999). 'We Are All Managers Now'; 'We Always Were': On the Development and Demise of Management. *Journal of Management Studies*, 36, 561-585.
- Gurvitch, G. (1960). Saint-Simon et Karl Marx. *Revue Internationale de Philosophie*, 14(53/54 (3/4)), 399–416.
- Hales, C. P. (1999). 'Why Do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work', *British Journal of Management*, 10, pp. 335–350.
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work'. *British Journal of Management*, 13(1), 51-66.
- Harding, N. (2003). *The Social Construction of Management* (1st ed.). Routledge.
- Hemphill, J. (1959). 'Job descriptions for executives'. *Harvard Business Review*, 37(5), 55-67.
- Horne, J. and Lupton, T. (1965). 'The work activities of 'middle' managers: An exploratory study'. *Journal of Management Studies*. 2(1), 14-33.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford University Press
- Johnson, B. & Dobni, D. (2015). Is Managerial Work in the Public and Private Sectors Really "Different"? A Comparative Study of Managerial Work Activities. *International Journal of Public Administration*. 39. 1-11.
- Kelly, J. (1964). 'The study of executive behaviour by activity sampling'. *Human Relations*. 17(3), 277-287.
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In Search of 'Managerial Work': Past, Present and Future of an Analytical Category. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 151–174

- Kotter, J. (1982). *The General Managers*. The Free Press.
- Kurke, L. and Aldrich, H. (1983). Mintzberg was right!: a replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, pp. 975–85.
- Luthans, F. (1988). ‘Successful vs. effective real managers’. *The Academy of Management Executive*, 2(2), pp. 127-132.
- Mant, A. (1977). *The Rise and Fall of the British Manager*. London: Macmillan.
- Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*. New York: Oxford University Press. Century. New York: Monthly Review Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berret-Koehler Publishers
- Payre, S. & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 3-16.
- Pearson, C. (2003) Managerial Work Role Perceptions in Japanese Organizations : An Empirical Study. *International Journal of Management*. 20. 101-108.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. and Turner, C. (1969). ‘The context of organization structures’. *Administrative Science Quarterly*, 12, 91±114.
- Snyder, N.H., & Wheelen, T.L. (1981). *Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists*.
- Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. Macmillan.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Taylor, F.W. (1911). *Shop Management*. Harper & Row.

Tengblad, S. (2006). 'Is there a 'new managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later'. *Journal of Management Studies*, 43(7) 1437-61.

Whitley, R. (1989). 'On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization'. *Journal of Management Studies*, 26, 209±24.

Willmott, H. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21, pp. 349–368.

Zaleznik A. Managers and leaders: are they different? *Clin Leadersh Manag Rev*. 2004 May-Jun;18(3):171-7.