

**Le management, d'une vision techniciste à une vision  
philanthropique**  
**Management, from a technical vision to a philanthropic  
vision**

**Jamal TSOULI MOUSTAIED**

Enseignant Chercheur

Université Mohammed V

**Date de soumission** : 29/08/2019 .

**Date d'acceptation** : 21/09/2019.

**Pour citer cet article** :

Jamal TSOULI MOUSTAIED J. (2019) , « Le management, d'une vision techniciste à une vision philanthropique », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 2 : Numéro 4 », pp : 833 – 845.

## Résumé

Le management est considéré par les penseurs et les spécialistes des sciences humaines et sociales, le concept majeur du 20<sup>ème</sup> siècle. Il est appliqué dans différents secteurs de la société postmoderne notamment en économie, politique, éducation et la santé, dès lors qu'il s'agit d'un engagement collectif nécessitant des efforts de coordination, en vue d'atteindre un objectif commun. Toutefois, l'usage du management donne lieu au niveau théorique à une multitude de définitions et une ambiguïté du sens. Par conséquent, nous assistons aujourd'hui à deux visions différentes qui ont des répercussions au niveau de la formation des managers, ainsi que dans l'exercice des fonctions de management dans les organisations. Cette différence est due à la traduction du management en anglais, par le mot gestion en français. L'objectif de cet article est de mettre en lumière l'origine de cette ambiguïté au niveau du sens, et de dresser un portrait de ses effets au niveau théorique et opérationnel.

**Mots clés :** Management ; Gestion ; Sciences du langage ; Vision techniciste ; Vision philanthropique.

## Abstract

According to thinkers and specialists in the human and social sciences, management is the major concept of the 20th century. It is applied in different sectors of postmodern society including economics, politics, education and health, as long as it is a collective commitment requiring coordination efforts in order to achieve a common goal. However, the use of management gives rise at the theoretical level to a multitude of definitions and an ambiguity of meaning. Therefore, we are assisting, today, at two different visions that have repercussions in the training of managers, as well as in the exercise of management functions in organizations. This difference is due to the translation of management in English, by the word "gestion" in French. The objective of this article is to shed light on the origin of this ambiguity of the meaning and to paint a portrait of its effects at the theoretical and operational level.

**Keywords:** Management; Gestion; language sciences; Technical vision; Philanthropic vision.

## Introduction

La société postmoderne vit dans un monde cristallisé à cause de la mondialisation. Cette dernière ne se réduit pas aux marchés des biens et des services, elle concerne aussi la circulation des outils et des concepts théoriques appliqués à différents secteurs de l'activité sociale. Le 21<sup>ème</sup> siècle a connu la création de plusieurs sociétés et entreprises multinationales qui ont décentralisé leur production, en vue d'exploiter une main d'œuvre moins chère que celle disponible dans les pays de l'Europe et des pays Nord-Américains. L'appropriation des outils et des pratiques managériales a donné lieu dans certains cas au partage des représentations collectives des concepts, et à un glissement sémantique dans d'autres cas. L'environnement organisationnel dans lequel opèrent les organisations aussi bien publiques que privées est dynamique, et complexe. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette complexité, nous citons ainsi à titre d'exemple : l'évolution technologique, l'économie de la connaissance, le développement du niveau d'éducation des employés, et les contraintes écologiques. La remise en question des représentations conceptuelles managériales, et de leurs implications opérationnelles en termes de pratiques est une action inéluctable. Des penseurs et spécialistes du management à l'instar de (Carry.H, Drucker.P & Mintzberg.H) ont remis en question le paradigme managérial pour mettre l'accent dans ce 21<sup>ème</sup> siècle sur la capacité des individus de s'adapter aux changements par la flexibilité, l'innovation et la créativité. Selon (Bréchet.P & Desremaux, 2002, P20) « les sciences du management se préoccupent des régulations et des rationalisations à l'œuvre dans l'univers des organisations et des marchés, et à explorer les marges de décision des acteurs». L'intervention du manager demeure ainsi cruciale dès lors qu'il s'agit d'un groupement d'individu formant une entité sociale ayant un but commun à atteindre pour créer une valeur ajoutée dans la société. Son rôle principal est donc de faire en sorte qu'une action collective soit efficace et efficiente. L'analyse critique des théories de l'organisation (Helfer.J, alia.M et Orsoni.J, 2000), (Supizet.J, 2002), (Thévenet.M, 2009) ont fait émerger deux principaux courants : d'un côté, un courant technique qui s'appuie sur les principes de l'organisation scientifique du travail développé au début du 20<sup>ème</sup> siècle par Taylor, Ford et Fayol. Il est caractérisé par

une vision mécanique de l'organisation. Cette dernière est constituée d'un certain nombre de structures, de procédures, et d'outils mis au service de la production. De l'autre, un courant social ayant une vision philanthropique qui considère l'organisation comme un ensemble de rapports sociaux entre des acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Le comportement organisationnel dans ses dimensions individuelles et collectives est le facteur déterminant de la réussite et du développement durable de la productivité. Si le management est fortement lié au pilotage de l'organisation à travers l'orientation et l'accompagnement du comportement organisationnel en Amérique du Nord. Son importation en Europe en général et en France en particulier est sujet de controverses. En effet, certains spécialistes français surtout les lauréats des Business Schools Nord-Américaines préfèrent l'intégration du mot anglais management avec une prononciation française. Par contre, d'autres spécialistes du monde des affaires et des économistes ont proposé la traduction du mot management par le mot gestion. En se basant sur l'apport des SDL dans les organisations en général, et la théorie des significations en particulier, nous avons pu analyser ces deux prises de positions. L'analyse sémantique a fait émerger un glissement au niveau du sens. Cette divergence n'est pas anodine, elle reflète un écart en termes de représentations dans la communauté francophone des managers vis-à-vis de cet objet organisationnel qui est le management. De surcroît, cette différence conceptuelle a engendré des effets pervers au niveau opérationnel sur les pratiques managériales, et au niveau de l'enseignement des sciences de gestion dans les universités et les écoles de commerce.

Grace à l'analyse sémantique de l'étymologie et des définitions du management et de la gestion, ainsi que leur usage dans les ouvrages et revues spécialisées, nous avons pu définir deux visions principales du management. Une première **vision techniciste** qui prend en compte management comme synonyme de la gestion. Une deuxième **vision philanthropique** qui considère le management comme différent dans son sens de la gestion. Nous concluons cet article par la proposition d'**une vision inclusive** qui se focalise sur la dimension humaine tout en considérant la dimension technique comme support qui servira de base à la minimisation des incertitudes au sein des organisations.

## Management et gestion

Le management est un concept polysémique qui renvoie à une diversité d'objets et de contenu. Il est à la fois une action, un art et une science. L'emploi du terme désigne tantôt une action professionnelle dans le sens où un manager exerce les fonctions de management en milieu organisationnel. Il renvoie également à différents niveaux hiérarchiques dans la structure de l'organisation. Nous parlons dans ce cas-là du management de proximité (first line), du management intermédiaire (middle management), et du management placé au sommet de la direction de l'organisation (Top management). Le terme est aussi collé à d'autres concepts, notamment management des compétences, management des talents et management de projets. Cette panoplie de sens témoigne de la complexité et de l'abondance de la structure sémantique de ce terme galvaudé, utilisé à tort et à travers ce qui a donné lieu à une cacophonie qui a eu des effets pervers au niveau opérationnel. Un corpus hétérogène de connaissances et de techniques est employé par les spécialistes pour désigner d'une manière interchangeable le management et la gestion. L'analyse des ouvrages, des revues, et des rapports nous a permis de soulever certaines nuances dans l'usage des deux termes. L'objectif de cette partie est de dévoiler le contenu sémantique du mot anglais management et de sa traduction française par le terme gestion.

### 1. Du management à la gestion : problématique d'un glissement sémantique

Le terme management puise ses origines dans le mot (MANUS) qui vient du latin, et signifie la main représentant le symbole du contrôle dans la Grèce antique. Il a été utilisé dans le langage italien sous le terme (MANEGGIARE) qui signifie contrôler un cheval. Les anglais ont adopté le mot (MANEGE) qui s'aligne dans son sens avec la langue italienne pour désigner l'art de contrôler et de guider un cheval. Les français à leur tour ont adopté le mot (MENAGER) pour désigner l'art de conduire un cheval. Cette relation entre la personne et son cheval est fortement présente dans l'étymologie du management. Le contenu sémantique renvoie à cette relation particulière entre dans laquelle la personne contrôle et guide son cheval. Cela exige une symbiose pour que cette dyade aboutisse à sa finalité comme le, souligne les spécialistes de l'équitation. La tâche n'est facile, il faut d'abord que le cheval accepte cette relation pour qu'il se soumette aux instructions du chevalier.

Comme nous l'avons cité ci-dessus, la traduction du mot anglais management par le mot français gestion a donné lieu à un glissement sémantique surtout chez ceux qui considèrent le management comme synonyme du mot gestion. Autrement dit la définition qui s'applique à l'un s'applique également à l'autre. Le terme management a été adopté par l'Académie Française depuis l'arrêté du 12 janvier 1973 (Journal officiel du 18 janvier 1973), qui précise sa prononciation à la française (manaʒmã) et non à l'anglaise (menedʒmønt). MANAGEMENT n. m. XXe siècle. Mot emprunté de l'anglais. ÉCON. Ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise.

Par le Journal officiel du 14 mai 2005, le terme « management » est accepté en France par la DGLFLF (Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France). (Millet.J.G et al, Langage du manager, 1993) Ed : Liaisons

Selon (Millet.J.G et al), « l'objet et le but du management porte sur le patrimoine et les intérêts de l'organisation. Le patrimoine économique de l'entreprise est d'abord l'ensemble des droits et charges appréciables en argent. Le patrimoine technique, qui ne se réduit pas à la détention de machines. C'est le métier, le savoir-faire, l'expertise. Le patrimoine social, qui consiste en les compétences des hommes et des femmes qu'elle emploie, leurs motivations, leur implication, le climat, ou l'ambiance, les relations sociales. C'est également la qualité des fournisseurs, la fidélité des clients ; ce sont, encore les relations de l'entreprise avec son environnement national, régional, ou local, le rôle qu'elle joue dans la société civile ». P68 (Denis.J.P, Martinet.A.C, et Silem.M, 2016) Lexique de gestion et de management, édition : Dunod.

Ainsi selon (Denis.J.P, Martinet.A.C et Silem.M, 2016), (P308-309) « le terme gestion désigne dans son acceptation générale, une science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations. Elle désigne également les Techniques d'administration des organisations reposant notamment sur un système d'information comptable. Au niveau méthodologique : Ensemble de techniques utilisées dans les organisations en vue d'atteindre les objectifs que ces organisations se sont fixés ».

Selon les mêmes auteurs (Denis.J.P, Martinet.A.C et Silem.M, 2016), (P387-388) « le

terme management est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour la gestion d'une entité économique. Dans l'ancien français l'art de diriger, d'administrer, d'organiser une entité économique, qui peut être aussi bien une nation qu'une entreprise ou une unité de travail, en vue d'atteindre un objectif déterminé. Le terme anglicisé de management est plus spécifique à l'entité entreprise et recouvre les notions de direction participative et de gestion dynamique ». (Cuevas fernando, Ballot.D et Monluc.S, 2017), Glossaire du management, Ed : ems management et société, [www.editions-ems.fr](http://www.editions-ems.fr) « Nous concevons le management comme les méthodes qui apportent une cohérence dans le temps et dans l'espace aux actions. Le management est universel: ses méthodes sont les mêmes pour les différentes fonctions de l'entreprise et les différents niveaux hiérarchiques, à la différence de la gestion dont les techniques sont plus spécifiques aux secteurs d'application » P14. « La gestion concerne principalement l'optimisation des moyens, la définition des procédures, et est constituée essentiellement de techniques » P15.

Selon le centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.[www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr) (Étymol et Hist., 1957) (Réalités 7/1957, 93b ds Höfler Anglic.). Empr., prob. d'apr. l'usage amér., à l'angl. Management « action de conduire, de diriger, d'entraîner » dér. de to manage (v. manager<sup>2</sup>) att. dep. la fin du 16<sup>ème</sup> siècle. et en partic. dep. la fin du 18<sup>ème</sup> siècle. comme terme désignant un ensemble de personnes chargées de l'administration, la gestion ou la direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise (cf. NED et P. Négrier, Organisation technique et commerciale des usines. Paris, Dunod, 1918, p. IV : Aux États-Unis (...) depuis nombre d'années l'organisation scientifique du travail – le scientific-management, est enseignée dans toutes leurs écoles techniques); l'usage du terme « prononcé à la française » a été admis après avis de l'Académie Française. (Arrêté du 12 janv. 1973, Journal officiel, 18 janv. 1973).

Les synonymes du substantif management sont (administration, conduite, direction, exploitation, et gestion). Gestion : Action de gérer les affaires d'autrui et, par extension, ses propres affaires; manière dont on les gère. Mode d'administration de l'entreprise suivant des techniques appropriées dites « techniques de gestion » afin de dégager un profit (Bouv.-Ibar, 1975). Action de diriger un service ou d'assurer une fonction effective. Gestion commerciale, financière; comité de

gestion. Ensemble des opérations comptables effectuées soit pendant l'année budgétaire, soit pendant la durée de fonction du comptable.

La traduction du mot anglais management par le mot gestion, a donné lieu à un glissement sémantique. A cet état de fait nous constatons que le signifiant d'origine anglais renvoie au comportement organisationnel comme signifié. Or, le signifiant du mot gestion en français désigne des techniques et procédures, formant ainsi un signifié différent. Nous pouvons conclure que les deux termes renvoient dans leur sens à des objets organisationnels différents. Cette différence a fait émerger au niveau opérationnel deux visions différentes du management.

## **2. La vision philanthropique du management**

La vision philanthropique du management inscrit l'action du manager dans un processus social dans lequel les échanges interpersonnels jouent un rôle prépondérant dans la réussite de l'action. L'accent est mis sur les structures de pensées des acteurs qui interagissent pour aligner la satisfaction et le bien être individuelle, aux enjeux liés à la performance organisationnelle. Il ne s'agit pas d'un cadre normative de l'action individuelle et collective, mais d'un engagement négocié entre le manager et ses collaborateurs. L'objectif principal étant de trouver un terrain d'entente, une vision commune de l'intérêt des parties prenantes par le rapprochement des perceptions autour de la réalité des situations vécues au sein de l'organisation. Il convient de noter que depuis la révolution industrielle du 18ème siècle, l'activité de production est devenue tributaire de l'engagement de plusieurs personnes de différents profils. Cette action collective exige la canalisation des compétences individuelles vers la réalisation d'un objectif commun. La raison d'être du management est en effet de répondre à ce besoin en termes de coordination et la synchronisation des efforts individuels. L'intervention du manager dans la philosophie Nord- Américaine, depuis l'émergence de l'école des relations humaines (Elton Mayo, Mary Parer Follet, Maslow...) prend en compte l'effet des composantes psychologiques (personnalité, motivation, perceptions) et sociales (pouvoir, leadership, et culture organisationnelle) sur la performance. Cette dernière est le corollaire du bien-être et d'une bonne qualité de vie au travail. Les mots clé de cette vision sont: le savoir-être, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence sociale, l'empowerment, la managérialité, la

créativité, etc.

Aujourd'hui et plus que jamais, la survie des organisations dépend en premier lieu de leur capacité à apprendre, à s'adapter au changement par l'innovation et la créativité. La création de valeur dépend davantage des facteurs immatériels. Il ne suffit pas de se conformer aux normes dans ces conditions d'instabilités, mais plutôt de stimuler les facultés d'adaptation, d'apprentissage, et de créativité. Le capital humain est ainsi le socle de base du développement durable des organisations.

L'avantage de cette vision réside dans la valorisation du capital humain et la recherche des conditions favorables à son épanouissement, son autonomie et son bien-être social. En revanche, l'une des limites se manifeste dans la complexité du dialogue qui exige un rapprochement au niveau des représentations et des compétences expérientielles. L'écart en termes de représentations conduit à une prolongation des négociations, en vue d'arriver à un consensus permettant de garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce processus nécessite plus de temps ce qui constitue une contrainte à l'intervention du manager.

### **3. La vision techniciste de la gestion**

Le terme gestion désigne l'ensemble des procédures, et des techniques employées pour résoudre un problème ou pour l'optimisation des ressources exploités dans le processus de production ou dans la réalisation d'un projet. La finalité de l'intervention étant la rentabilisation des investissements par la minimisation des charges et la maximisation du profit. Seule la logique économique et financière guide l'état d'esprit du gestionnaire. Cette logique cartésienne sur des modèles théoriques et des techniques statistiques. Cette vision techniciste de la gestion s'inscrit dans une approche normative qui vise la prévision des situations organisationnelles, et des comportements qui leur correspond. Ces codes de conduites sont définis grâce à des modèles théoriques, traduits en un ensemble de procédures et d'outils de gestion. Les adeptes de cette vision sont caractérisés par un état d'esprit cartésien qui est à la recherche d'une boîte à outils qui servira de base dans la gestion du quotidien au sein des organisations. C'est dans cet état d'esprit que les managers font appel à un certain nombre de termes qui font

allusion aux techniques et aux supports de gestion comme : Manuel de procédures, le tableau de bord, bilan comptable, fiches d'évaluation, fiches postes, système d'information, etc. Ces outils de gestion constituent un cadre de référence constitué des modèles mathématiques et théorique, en vue de minimiser l'incertitude, et de prendre la décision optimale au bon moment. Ces outils ne prennent de sens que lorsqu'ils sont mis en œuvre par les managers. Ces derniers se focalisent davantage sur l'optimisation des ressources déployées par l'organisation dans une perspective mécanique du processus de production tout en négligeant les particularités psychosociales du facteur humain de l'organisation. Des outils comme le manuel de procédure, les tableaux de bord, le bilan comptable et le système d'information permettent d'organiser ces flux d'informations, de réaliser des simulations et prévoir toutes les alternatives possibles. L'outil technologique est un support de gestion qui peut aider le manager, surtout dans le cas des grandes entreprises caractérisées par un grand flux de communication, qui contient des informations hétérogènes. Selon professeur Guedira, revue observatoire.

#### **4. Les effets pervers du glissement sémantique**

Le manager cherche des informations porteuses de sens dans son contexte organisationnel. La structure sémantique des concepts l'aide aussi bien dans le développement des représentations de la réalité, que dans le raisonnement qu'il mène dans la résolution des problèmes rencontrés en contexte organisationnel. Autrement dit, le contenu sémantique l'aide à formuler le problème, filtrer les informations pertinentes, et les traiter en vue de prendre une décision.

La dimension techniciste et procédurale compte tenue dans le signifié du terme gestion met l'accent sur les outils techniques de gestion. L'usage de ces outils est pour eux une fin en soi, ce qui est donc incompatible avec le modèle théorique ne constitue pas une réalité sociale. Cela est clairement exprimé dans le langage des adeptes de cette vision dans le sens où ils font les éloges des termes tels que : rentabilité, coût, intelligence, performance, etc. Certains spécialistes considèrent ces termes comme des illusions. Le (Goff.J.P, 2003) les illusions du management Ed : La découverte et des mythes du management (March.J.C, 1999) les mythes du management, conférence tenue septembre dès les Annales des mines. Bien

qu'ils sont adaptés à l'économie néolibérale qui prône la rationalisation des échanges et la méritocratie, ces termes sont à l'origine de nombreux risques psychosociaux tels que : stress, épuisement professionnel, conflits sociaux, harcèlement et dépression, etc. L'employé est soumis à l'automatisation du processus de gestion, dans lequel le supérieur définit les tâches et les actions à entreprendre et le subordonné exécute ce qui est prescrit. L'homme au travail devient donc aliéné par la présence de normes et outils standardisés et appliqués dans différents contextes de travail. L'excellence est tributaire de sa maîtrise technique des machines et des outils technologiques, sans prendre en considération la capacité de l'employé à répondre aux exigences des situations vécues in-vivo. Cette logique de raisonnement développe des stéréotypes aussi bien chez les managers que chez les employés. Les managers sont donc mis dans le moule de leur boîte à outils, ce qui les rend incapables de faire face à la complexité croissante et du changement permanent dans les organisations. L'application stricto sensu des schèmes opératoires liés aux modèles théoriques laisse passer des informations pertinentes ce qui les conduit à prendre de mauvaises décisions. Selon le Goffé.J.P, les dirigeants ne s'intéressent pas aux frustrations et aux motivations des employés. Ces derniers par conséquent n'ont pas de confiance dans les dirigeants. Il s'est interrogé en posant les questions suivantes : Pourquoi le bon sens ne semble plus prévaloir au sein des grandes entreprises ?

Comment peut-on retrouver la sérénité au travail dans des circonstances complexes marquées par l'instabilité et le changement ? Outre le mal être général, le Goffé.J.P a constaté un formalisme méthodologique qui continue de régner en maître dans nombre de formations. Il suggère l'intégration du tutorat et de l'enseignement de la culture générale pour développer l'abstraction et stimuler la capacité d'écoute. Dans le même vague des critiques, ( March.J.C, 1999; P9) a précisé que « le rôle des business schools n'est pas de former au management ce que la pratique fait beaucoup mieux, mais de permettre aux gens qui en sortent de porter un regard différent sur les pratiques de management et la manière dont on gère les affaires afin de changer celle-ci ».

## Conclusion

Une vision inclusive des deux visions Le monde actuel a connu des transformations radicales du marché, et de l'univers des organisations. De la révolution industrielle du 18<sup>ème</sup> siècle , qui a donné lieu à la production de masse sous l'effet de la découverte de l'énergie mécanique, au développement des stratégies de monopole du marché, par la maîtrise des coûts et la définition des tâches des ouvriers. Nous sommes arrivés dans ce 21<sup>ème</sup> siècle à l'économie de la connaissance et l'intelligence artificielle. Nous avons tenté tout au long de cet article d'aider les managers à faire la distinction entre le management et la gestion. Le premier s'inscrit dans une vision philanthropique de l'intervention du manager. Le deuxième renvoie à la maîtrise des techniques et procédures de gestion dans les organisations en général et les entreprises en particulier.

Le tableau ci-dessous résume la différence entre les deux termes :

**Table 1: Différence entre le management et la gestion**

Niveaux de différence	Finalité	Objet d'intervention	Comportement du manager	Raisonnement	Orientati on de l'activité
Management	Performance et bien être individuel	Comportement organisationnel	Accompagner et diriger les autres	Chercher les informations pertinentes pour formuler le problème	Vers le résultat
Gestion	Optimisation des ressources et rentabilité des investissements	Outils et procédures de gestion	Donner des instructions et des ordres	Résoudre le problème	Vers la tâche

Comme nous l'avons exposé dans ce tableau, il existe une différence claire en termes de sens entre le management et la gestion. Cette différence a donné lieu à deux visions du management des organisations. Dans la vision techniciste, le gestionnaire veille sur le respect des normes et la maîtrise des outils de gestion. Dans la vision philanthropique, le manager se focalise d'avantage sur le comportement organisationnel. La finalité de son intervention est bidimensionnelle. Il est à cheval

entre la performance et le bien-être social des acteurs de l'organisation. L'automatisation des systèmes de gestion à travers la mise en place des systèmes d'information est une panacée. Elle permet de répondre aux impératifs de rationalisation des actions, et de faire face à l'infobésité dans les organisations. L'ensemble des outils techniques et des procédures de gestion sont certes indispensables à l'intervention du manager. Mais il ne faut pas réduire la réalité des pratiques managériales à la maîtrise technique. Nous assistons aujourd'hui à des organisations hybrides qui couvrent par leur activité les cinq continents. Elles accordent plus d'importance au facteur humain, et au management par projet. L'équipe de projet est constitué d'employé qualifiés, et de profils hétérogènes. Ils réclament plus d'autonomie dans la prise de décision, sans oublier leur épanouissement et leur bien-être individuel. A côté des biens matériels, d'autres biens immatériels sont en vente et développe le brevet de l'organisation, tels que le brevet, les services de consulting et les recherche des talents.