

Historique de l'émergence du management par objectif en France

Le document traite de l'arrivée et de l'évolution du management en France après la Seconde Guerre mondiale, en mettant en lumière les liens historiques entre le managérialisme et l'État. L'auteure, Marie-Laure Djelic, explore comment le management, initialement une invention américaine, a été importé en France dans un contexte de remise en question des institutions économiques et sociales d'avant-guerre.

Contexte Historique et Origines Américaines du Management

Le management moderne trouve ses racines aux États-Unis, où il a émergé au tournant du XXe siècle. Cette émergence est liée à des transformations majeures dans les domaines légal, politique, technologique et économique. La loi Sherman de 1890, visant à rétablir la concurrence en interdisant les trusts et les cartels, a indirectement favorisé la formation de grandes entreprises intégrées. Ces entreprises, souvent des sociétés par actions, ont conduit à une séparation entre la propriété et le contrôle, nécessitant ainsi une gestion professionnelle.

Les premières écoles de commerce, comme Wharton en 1881 et Harvard en 1908, ont joué un rôle crucial dans la professionnalisation du management. La création de journaux académiques et d'associations professionnelles a également contribué à la légitimité scientifique du management.

Transfert du Management en France

Après 1945, le management américain a été exporté vers l'Europe, y compris la France. Ce transfert a été facilité par un sentiment de crise nationale en France et une dépendance géopolitique accrue vis-à-vis des États-Unis, notamment à travers le Plan

Marshall. Les modernisateurs français, souvent liés à Jean Monnet, ont vu dans le modèle américain une solution pour moderniser l'économie française.

Le Commissariat Général au Plan et l'École Nationale d'Administration (ENA) ont été des acteurs clés dans ce processus. L'ENA, en particulier, a formé une nouvelle génération de fonctionnaires modernisateurs, convaincus que l'État devait être le moteur de la transformation économique.

Rôle de l'État et des Institutions Publiques

Contrairement à la perception actuelle que le management est une pratique privée, l'histoire montre que, en France, il a été initialement porté par des acteurs publics. L'État et les institutions publiques ont été les moteurs de la modernisation et de la rationalisation de l'économie française. Les modernisateurs français ont imposé une révolution managériale au secteur privé, en s'inspirant des modèles américains et en utilisant les ressources fournies par leurs homologues américains.

Missions de Productivité et Formation au Management

Les missions de productivité, organisées dans le cadre du Plan Marshall, ont joué un rôle essentiel dans le transfert des connaissances managériales. Des équipes françaises ont été envoyées aux États-Unis pour étudier les méthodes de production et d'organisation. Ces missions ont permis de familiariser les acteurs économiques français avec les pratiques managériales américaines.

La formation au management a également été institutionnalisée en France. Des écoles comme l'INSEAD, créée en 1959, et les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE) ont été développées pour former les nouvelles générations de décideurs économiques. Ces écoles se sont inspirées des modèles américains, intégrant des pédagogies actives et des programmes de recherche en management.

Emergence du MBO et des EAE

Le *management par objectifs* (MPO) émerge aux États-Unis dans les années 1950 sous l'impulsion de Peter Drucker, qui en formalise les principes dans *The Practice of Management* (1954). Inspiré des méthodes de gestion rationalisées, le MPO repose sur la fixation d'objectifs clairs et mesurables, définis conjointement entre managers et employés, afin d'améliorer la performance et l'autonomie des équipes. Ce modèle s'impose rapidement dans les grandes entreprises américaines, notamment sous l'influence du développement du contrôle de gestion et des pratiques de *performance management*.

En France, le MPO arrive dans les années 1960-1970, porté par la diffusion des méthodes américaines à travers les cabinets de conseil, les formations en gestion et la modernisation des grandes entreprises. Progressivement, le concept s'institutionnalise dans les organisations publiques et privées, en lien avec l'essor du management stratégique. Dans les années 1980-1990, la culture du résultat et de l'évaluation se renforce, conduisant à l'intégration progressive des *entretiens annuels d'évaluation*.

D'abord inspirés des pratiques anglo-saxonnes, ces entretiens deviennent un outil clé du management en France. Ils permettent d'évaluer la performance individuelle, d'aligner les objectifs des salariés sur ceux de l'entreprise et de structurer la gestion des carrières. Dans le secteur public, leur généralisation s'inscrit dans la logique du *New Public Management*, visant à introduire des méthodes de gestion du privé dans l'administration. Aujourd'hui, les entretiens annuels sont largement adoptés, bien que souvent critiqués pour leur caractère parfois trop formel ou leur manque d'impact sur la motivation des salariés.

Conclusion et Effet Boomerang

L'auteure suggère que la managérialisation contemporaine du secteur public français peut être vue comme un effet boomerang. Les réformes initiées par l'État après la Seconde Guerre mondiale ont finalement renforcé le secteur privé, affaiblissant ainsi la base de pouvoir des acteurs publics. Cette dynamique a conduit à une remise en cause du secteur public et à l'émergence du *New Public Management*.

En résumé, le document de Marie-Laure Djelic offre une perspective historique sur l'arrivée du management en France, soulignant le rôle crucial de l'État et des institutions

publiques dans ce processus. Il montre comment le management, initialement une pratique américaine, a été adapté et institutionnalisé en France, transformant profondément l'économie et les pratiques de gestion.