

**Yves Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013, 871 p.**

**Emmanuel Saint-Fuscien**

*Le siècle des chefs* est l'aboutissement remarquable en tout point d'une recherche menée depuis plus de vingt ans par Yves Cohen, essentiellement au sein de l'École des hautes études en sciences sociales. Mais sa préoccupation pour les questions d'autorité s'ancre selon ses propres aveux bien en amont de ses recherches en sciences sociales. Elle se lit dans son parcours militant du début des années 1970. Comme il l'écrit lui-même, ces années « ne comptent pas pour rien dans la genèse de ce livre » (p. 16). Yves Cohen a aussi vu les chefs à l'œuvre au sein de l'usine en tant qu'ouvrier établi entre 1970 et 1976, d'abord aux usines Peugeot à Sochaux puis dans de petites usines de mécanique et enfin à l'imprimerie des Presses de l'Est. L'ouvrage d'Yves Cohen traite bien d'un « premier » XX<sup>e</sup> siècle, celui qui s'arrête en 1939, mais la façon dont l'auteur a traversé le « second » aide à comprendre l'énergie sensible et la profondeur qui se dégagent de cette étude totale, à la fois sociale, historique, et transnationale du chef et de l'autorité.

La question ne peut pas être pensée autrement que de façon « transsectorielle » entre 1890 et 1940, nous dit-il. « L'industrie, l'armée, l'éducation, la religion, la politique » (p. 23) sont préoccupées toujours, obsédées souvent par la question de l'encadrement, du commandement, de l'autorité en général et celle du « chef » en particulier. Yves Cohen donne à la question une hauteur de vue inégalée car également transnationale. Il rend ainsi visible d'autres circulations opérantes cette fois entre quatre pays distincts : la France, l'Allemagne, les États-Unis et la Russie soviétique. La première partie, « L'émergence mondiale de la culture du *leadership* et de la figure du chef (1891-1940) », est une histoire des représentations, des images, des discours savants, littéraires et politiques du chef ; la seconde partie du livre, « Les chefs en action », s'intéresse aux conduites de chefs, à leurs activités, leurs gestes, leurs pratiques.

Une telle recherche entraîne la maîtrise d'un corpus de sources d'une rare ampleur. C'est un inventaire à la Prévert qu'il faudrait dresser pour les présenter toutes. Outre les archives industrielles, vers lesquelles est revenu Yves Cohen, notamment celles de Peugeot, l'auteur a mené plusieurs séjours de recherche aux États-Unis et en Russie. Il a consulté notamment les archives du Parti communiste de l'Union soviétique (PCUS) et l'immense fonds Staline ainsi que celui de l'usine Poutilov, usine phare de l'URSS stalinienne dont les réunions de direction entre 1929 et 1934 ont été enregistrées par des sténogrammes, source saisissante qui permet « d'entendre » les

discussions entre les cadres de l'usine et ceux du parti. Par ailleurs, Yves Cohen a consulté de nombreuses archives administratives et s'est plongé dans l'épaisse nappe discursive sur l'autorité et le chef produite entre 1890 et 1940 : articles et ouvrages des militaires sur la question de l'autorité, des pédagogues, d'ingénieurs, ainsi que l'essentiel de la littérature savante issue de la sociologie, des sciences politiques et des sciences de la psyché diffusées en Allemagne, en France, aux États-Unis et en Russie soviétique entre 1890 et 1940. Signalons avant d'en présenter les points forts, le beau travail réalisé ici par les Éditions Amsterdam qui ont su faire de cette somme capitale et foisonnante sur l'autorité un bel objet en même temps qu'un outil de recherche pratique, doté notamment d'un index thématique et de notes de bas de page qui facilitent considérablement la lecture et évitent toute perte.

Nous présentons dans ce compte rendu trois apports de l'ouvrage particulièrement stimulants. Le premier est l'historicisation inédite de la notion de chef. Le chef et même l'autorité ne sont pas des invariants, des données objectives, ce sont aussi le fruit de vastes constructions sociales et culturelles. L'histoire du chef, nous dit Yves Cohen, est « une histoire du XX<sup>e</sup> siècle » (p. 15). C'est en tout cas l'histoire d'un surgissement vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle d'une « préoccupation » partagée pour les figures du chef, du *leader* aux États-Unis, du *führer* en Allemagne, du *vožd* ou *rukovoditel* en Russie et cela bien avant le fascisme, le nazisme ou le stalinisme. Il semblerait que « l'ère des foules » entraîne un besoin d'individus pour encadrer, pour diriger, pour commander, pour guider. Un « désir de chef » traverse l'histoire sociale et culturelle comparée de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle comme si l'ère des foules devait entraîner « l'ère des chefs » (p. 295). Or contrairement à l'autorité, le chef est une *personne*, une autorité incarnée. Aussi, s'intéresser au chef et à ses figures, revient à s'intéresser à l'histoire de l'autorité *personnelle* qui, jusqu'à présent, et très curieusement, n'est « jamais devenue un objet de recherche pour les historiens » (p. 53). Pourtant « une intense préoccupation pour la personne imbibe les textes » (p. 54) et les gestes. Le XX<sup>e</sup> siècle est bien le siècle de la personnalité (discours sur la personnalité, étude sur la personnalité, développement de la personnalité...) (p. 55, 296, 320). Ce n'est pas le moindre mérite de ce livre que de constituer un véritable pôle de références, de recherches et d'analyses autour de cette question.

La deuxième force du livre tient à l'histoire « circulatoire » que construit son auteur : une « véritable » histoire globale, « transsectorielle » et transnationale. Une histoire savante de l'autorité, des mondes managériaux, des chefs, ne saurait « être menée isolément du social, de la politique, ni même du spirituel, comme cela se pratique souvent, sous peine (...) de rester aveugle au mouvement circulatoire des formes du pouvoir » (p. 38). En cela, Yves Cohen propose un vaste déploiement de son champ d'étude, assez rare dans les sciences sociales d'aujourd'hui. Il offre ainsi une relecture du chef en politique à travers les exemples de Lénine, Wilson, Hitler, Roosevelt ou de Gaulle. Il consacre par ailleurs un chapitre entier aux pratiques d'autorité de Staline à travers ses ordres écrits. Beaucoup des questions pratiques de l'autorité politique se trouvent également énoncées par les industriels, chez Peugeot en France par exemple, ou au sein des usines Poutilov dont sortiront les premiers tracteurs soviétiques. On les découvre sous la plume des ingénieurs de tous pays (par exemple Émile Cheysson, Henri Fayol, Freidrich Meyenberg ou Osip Neporent). Politiques et industriels partagent d'ailleurs leurs interrogations avec les militaires dont les

regards sur l'autorité de contact sont peut-être précurseurs (Christopher C. Andrew, capitaine nordiste de la guerre civile américaine, Lyautey, Ardant du Picq, Rouquerol). Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'ensemble de ces penseurs de l'autorité scrute les discours savants, particulièrement ceux de la sociologie, (Émile Durkheim, Georg Simmel, Max Weber, Robert Michels), ceux des sciences de la psyché (Jean-Martin Charcot, Hypolite Bernheim, Théodule Ribot, Pierre Janet, Freud), et plus encore ceux de la psychologie collective ou de la psychologie sociale (Gabriel Tarde, Lewis Terman, Stanley Hall, Gustave Le Bon, Alfred Binet entre autres).

Ces pôles ne sont pas étudiés comme des isolats mais, en revanche, ils forment un tout et se nourrissent les uns les autres. La première circulation, mise en avant par Yves Cohen, est celle des idées, des discours et des pratiques d'autorité entre les différents secteurs. Les ingénieurs et les pédagogues empruntent aux militaires et tous puisent aux mêmes textes des références sur la foule et l'autorité au premier rang desquels se trouve *La Psychologie des foules* de Gustave Le Bon. Cette circulation ne cesse pas après la Première Guerre mondiale, au contraire. Le retour d'expérience d'une mobilisation sans précédent (p. 563), particulièrement en France, en Allemagne et en Russie, a une influence décisive sur les pensées universitaires industrielles et politiques de l'autorité et du chef.

Ce livre est aussi une mise en lumière des circulations internationales. *La Psychologie des foules* est traduite entre 1896 et 1908 en anglais, en russe, en allemand et en portugais. Le livre de l'Italien Scipio Sighele *La foule criminelle. Essai de psychologie collective* avait déjà eu, dès 1891, un succès international. Avant lui, le texte du Britannique Thomas Carlyle *Les Héros*, publié en 1841 et réédité dans toutes les langues jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, assurait un partage international de certaines représentations de l'autorité. Après Le Bon, les textes d'Alfred Binet influencent considérablement la psychosociologie nord-américaine – jusqu'à aujourd'hui sans doute – et après encore, le texte d'Henri Fayol écrit en 1916 devient un best-seller international du management dans l'entre-deux-guerres, aux États-Unis, en France, en Allemagne et même en Russie. Les pays mis en avant par Yves Cohen sont de ce point de vue pensés comme des espaces traversés par des représentations communes, des discours communs, qui circulent d'une nation à l'autre.

Un dernier point notable est l'attention constante qu'Yves Cohen accorde à la notion de distance et d'espace : la distance entre le chef et le subordonné, la distance entre la zone d'activité du chef et la zone d'impact des décisions (de façon centrale dans le chapitre 8 et transversale ailleurs). La question contiguë de la présence du chef, de sa visibilité, semble un invariant des interrogations, des discours, des pratiques de l'autorité. La distance et la présence, l'éloignement et la proximité, forment des impératifs de « l'être chef » dont le dosage dépend des configurations : après tout l'autorité reste aussi le contrôle de l'espace et du temps. Pour les petits chefs, les contremaîtres, les sous-officiers, les porions, la question ne se pose pas : la présence auprès de ceux sur qui est censée s'exercer leur autorité est un impératif. Le problème gagne en complexité au fur et à mesure que le chef devient « grand ». Au sein des usines Peugeot, Ernest Mattern ne renonce pas à une autorité de contact des directeurs qui, bien qu'apparaissant illusoire, demeure un idéal à défendre : « Un bon directeur doit tous les jours faire une ou plusieurs tournées d'inspection dans les ateliers (...) sa vie doit être un perpétuel redressement d'erreurs en même temps

qu'une formation continue de la mentalité de ses subordonnés » (p. 581).

L'enjeu de la présence du chef n'est pas seulement un enjeu de formation, c'est aussi un outil de redressement et de contrôle. Aux moments les plus critiques des tensions au sein de l'usine Poutilov, les plus hautes autorités staliniennes (Kirov au printemps 1930 ou Jdanov en août 1930) sont mandatées pour participer en personne aux réunions techniques et administratives des cadres de l'usine. Staline en revanche ne se déplace pas ou peu, à l'exception d'un voyage en Sibérie (chapitre 10). Ce commandement à distance dans ses modalités le rend pourtant omniprésent, dans la mesure où il gouverne en personne. C'est sans doute Staline qui s'est finalement rendu le plus présent à *distance*.

Les mutations considérables des techniques de communication (téléphone, radio...) ont permis d'accroître considérablement les zones d'impact des chefs (militaires, industriels, politiques...). Mais Yves Cohen ne postule pas de déterminisme technique, les outils peuvent être mis au service d'un éloignement : c'est le cas du téléphone qui permet de commander à distance plus facilement, réduisant le temps de transmission tout en éloignant le chef. Mais ils peuvent aussi être mis au service d'un rapprochement, c'est le cas de la radio, utilisée dans ce sens par les chefs politiques démocratiques (Roosevelt) ou non (Hitler) (p. 565).

Ce compte rendu n'épuise pas la richesse de ce livre ni les questions qu'il soulève. La principale selon nous est la place de la Seconde Guerre mondiale. Cette catastrophe représente en quelque sorte un point de perspective ou un point d'arrivée non traité, ce qui pourrait frustrer le lecteur. On sait ce que cette remarque comporte d'absurde : c'est sans doute un autre livre qu'il faudrait pour aborder la Seconde Guerre mondiale sous l'angle choisi par Yves Cohen et on mesure l'incommensurable qu'aurait représenté l'ajout d'un vaste développement de la question. Ce qui nous pousse à la formuler néanmoins, c'est l'idée répétée à plusieurs reprises et rappelée en conclusion par l'auteur que le siècle des chefs court de 1890 à 1968. Ce moment historique du chef, écrit-il, « connaît un apogée dans les années 1930 et un accomplissement durant la Seconde Guerre mondiale » (p. 815). Remarque conclusive en forme d'invitation donc, à donner si possible une suite à cette œuvre. Elle pourrait être une analyse des relations d'autorité qui naissent et se transforment encore au cœur de la violence de la guerre de 1939-1945 et de l'expérience concentrationnaire. Elle serait aussi une histoire des traces durables de ces transformations au cours de la sortie de guerre jusqu'à la fin (provisoire ?) de « l'ère des chefs » dont 1968 reste la bute témoin. En attendant, c'est notre vision du XX<sup>e</sup> siècle qui sort transformée par la lecture de ce grand livre d'histoire.