

Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ?

À propos du livre de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, Éditions La Découverte, 2016

Par Antoine MASINGUE

Docteur ès sciences de gestion, maître de conférences des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Valenciennes, chercheur à l'Institut du développement et de la prospective (IDP-UVHC)

Thibault Le Texier (TLT, dans la suite de ce texte) est docteur en économie et chercheur en sciences humaines au sein du Groupe de recherche en droit, économie et gestion (GREDEG) de l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Il est également associé au Medialab de Sciences Po Paris. Ses travaux portent sur l'histoire du management et sur les théories contemporaines du pouvoir, et il nous livre cette année un essai dense et érudit s'appuyant sur son travail de thèse. Le contenu est foisonnant, ce qui nuit parfois à sa clarté, mais, au final, on en sort enrichi par d'intéressantes mises en perspective : nous tracerons ici l'épure de certaines d'entre elles.

De quoi s'agit-il, exactement ? Le projet de TLT est de montrer que le management, tel qu'on le conçoit aujourd'hui, est un mode de gouvernement, un véritable pouvoir qui régit désormais toute la vie sociale et intime des individus des sociétés postmodernes : il désigne ainsi un rapport à soi et au monde fondé sur un ensemble de principes cohérents, qui constitue ce que l'auteur appelle une rationalité.

Et cette rationalité n'est pas l'apanage du capitalisme ou de l'entreprise privée (même si elle en

procède largement) : en effet, elle subsume toutes les dimensions de l'activité sociale.

Comme le dit TLT dans sa conclusion, pour résumer son intention : « De longs siècles de



jouguet de l'État et d'expansion du commerce ont sensibilisé les peuples, parfois dans le sang et les larmes, aux bienfaits et aux périls des dominations régaliennes et marchandes. Le pouvoir managérial reste en revanche méconnu.

Sorte de technique apolitique et culturellement neutre, la gestion est généralement présentée comme la réponse logique et nécessaire à une légitime demande d'efficacité. Il n'est que temps, pour la pensée critique, de [se] saisir [de] cet objet et de combler cette vacance » (p. 259).

« Efficacité », voilà le maître-mot du management moderne, dont TLT nous dresse, dans un premier temps, une salutaire mise en perspective historique.

Première mise en perspective : les mutations du signifiant « management »

Le terme de « management », depuis le milieu du XVIII^e siècle, moment où il devient d'usage courant dans la langue anglaise, a connu deux grandes acceptions successives.

Jusqu'au XIX^e siècle, le terme est d'usage exclusivement britannique ; il désigne un art, celui des soins dispensés aux personnes dépendantes. Et on le trouve dans quatre types de littérature : agriculture, soin du nourrisson, direction d'une école et administration du foyer.

À partir de 1830, un glissement sémantique commence à s'opérer : des mécaniciens ferroviaires anglais et américains utilisent ce terme pour désigner le bon maniement de leurs machines et le soin à apporter à celles-ci.

Et c'est à la fin du XIX^e siècle que des ingénieurs américains (au premier rang desquels Taylor), qui s'affirment en tant que consultants, se saisissent du terme pour désigner le gouvernement des ouvriers industriels, substituant au principe de soin celui de contrôle : de « praxis du soin » (acception britannique), le management devient une « science du contrôle » (acception américaine) et, à partir de 1910, le terme de « management scientifique » se popularise. « *L'homo managerialis* n'est plus, depuis lors, un enfant dont il faut prendre soin, mais un instrument de travail qu'il convient d'arranger, de contrôler et d'optimiser rationnellement. Sa dépendance n'est plus une donnée de fait dont le manager doit atténuer les effets néfastes : c'est un résultat planifié, qu'il a désormais pour tâche de produire. En d'autres termes, le management devient un assujettissement » (p. 14).

Cette conception du management, fondée par des ingénieurs américains, repose sur un socle cohérent de principes (efficacité, rationalisation, organisation, contrôle), sur lesquels les écoles ultérieures, en dépit de leur apparente nouveauté, vont s'appuyer. Pour paraphraser Michel Foucault, c'est une véritable *épistémè*, un cadre de pensée qui se met en place.

Ainsi, pour TLT, les différents courants doctrinaires, qui se sont succédés depuis le taylorisme (École des Relations humaines, analyses structurelles, toyotisme, qualité totale, approches par la culture, théories du *leadership*...), représentent toujours sur les mêmes principes : « il s'agit de décomposer, de standardiser, d'incorporer dans divers arrangements un modèle d'action rationnel comprenant objectifs, indicateurs de performance et procédures d'évaluation » (p. 99). Il cite, par exemple, le cas de l'École des Relations humaines de Georges-Elton Mayo (1880-1949) : son apport consiste à agir sur de nouveaux ressorts instrumentaux (de type psychosociologique) pour rendre les travailleurs plus efficaces : « plutôt que de rejeter les schémas des premiers ingénieurs industriels, il suffirait donc de les

étouffer de nouveaux paramètres, tels que les émotions, les sentiments et les relations interpersonnelles » (p. 101).

TLT cite volontiers Gary Hamel⁽¹⁾, qui affirmait, en 2002 : « la sagesse managériale a si peu changé, en un siècle... ».

Deuxième mise en perspective : le management repose sur des dispositifs de persuasion et de conditionnement des individus

Le pouvoir managérial s'inscrit en réaction au pouvoir coercitif (de type militaire ou patriarcal) et use de méthodes plus subtiles, auxquelles il est difficile de résister. Fondamentalement, nous dit TLT, le management est une « science » du contrôle et du conditionnement. *In fine*, les ordres doivent devenir superflus et les individus doivent se soumettre de manière inconsciente et librement consentie aux principes de gouvernement : ils doivent faire d'eux-mêmes ce que l'on désire qu'ils fassent, et ce, sans résistance (car adhérant et consentant librement aux principes réputés rationnels, et donc incontestables, qui dirigent leurs actions). La finalité est de parvenir à un autocontrôle continu de l'individu par lui-même, ce dernier ayant intériorisé profondément la rationalité managériale. Il n'a plus à être commandé : il dirige son existence selon des principes managériaux, éventuellement en suivant des *leaders*, et en bénéficiant, s'il le souhaite, du soutien de *coachs*, quand il ne se *coache* pas lui-même.

Schématiquement, comment s'opère ce conditionnement ?

Par l'existence d'arrangements⁽²⁾ spatiaux (une disposition des machines et des hommes dans l'espace, qui autorise ou empêche certains comportements), temporels (emplois du temps), norma-

tifs (procédures, règles), sociaux (structure fonctionnelle, hiérarchie) qui contraignent les comportements : « Le management organise sciemment le façonnage des individus par leur environnement direct » (p. 37).

Mais d'autres formes de conditionnement interviennent : la sélection des individus répondant à des standards (compétences, traits de personnalité) lors des campagnes de recrutement, leur formation (« qui consiste à incorporer des savoirs standardisés dans des êtres humains », p. 63), leur socialisation (intériorisation de la culture d'entreprise qui fonctionne comme une véritable propagande), l'évaluation des résultats (au regard de standards ou d'objectifs), le tout, dans un contexte de subordination (qui est l'essence même du lien salarial) et de peur de l'exclusion et du chômage (qui favorise la soumission).

Le levier culturel est très puissant : la culture managériale est intériorisée et cette intériorisation est d'autant plus aisée que la rationalité des principes rendent ceux-ci incontestables. La rationalité managériale a ainsi complètement pénétré la culture (et l'imaginaire) de la société dans son ensemble : elle structure les façons de percevoir, d'agir, de ressentir des sujets postmodernes.

Le management devient le « sens commun » de nos sociétés. L'efficacité en devient la valeur cardinale : « De fait, tandis que l'entreprise devient notre parangon institutionnel, le management imprègne de plus en plus nos manières d'interagir avec le monde, avec les autres et avec nous-mêmes, qu'il s'agisse de connaître, d'éprouver, de croire ou de gouverner. Nous passons notre vie à gérer et à être gérés, que ce soit sur les bancs de l'école, en famille, au travail, dans les transports, dans les parcs d'attraction ou sur les terrains de sport. Notre psyché, nos comportements et notre corps sont mesurés, régulés, arrangés, motivés et évalués, non moins que nos appétits, notre culture, notre environnement, nos appareils technologiques, notre cholestérol, nos douleurs ou notre

⁽¹⁾ HAMEL (Gary), *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, New York, Plume Book, 2002, p. 24.

⁽²⁾ LE TEXIER (Thibault), « De l'"arrangement" à l'"organisation" : essai sur les dispositifs de gestion », *Gérer & Comprendre*, n°111, mars 2013, pp. 60-74.

stress. La gestion est devenue la forme privilégiée de notre action sur le monde et sur nous-mêmes, l'éclatant médium de notre insatiable activisme » (p. 8).

Le management est donc une forme de pouvoir central de la postmodernité : c'est une matrice de principes, une rationalité qui organise en profondeur notre rapport aux autres et à nous-même.

Que penser de la thèse de Thibault Le Texier ?

Il s'agit d'un point de vue certes intéressant, mais qui, au fond, n'est pas aussi nouveau que cela : la critique de TLT s'inscrit, notamment, dans le prolongement de celle faite par les théoriciens de l'École de Francfort. TLT le dit d'ailleurs, avec honnêteté, et il développe : la rationalité managériale englobe et dépasse, par sa globalité, la notion de rationalité instrumentale, concept-clé de l'École de Francfort qui désigne des principes visant, dans la sphère productive, à mécaniser l'être humain, à le réifier, voire à permettre son remplacement par des automates.

La thèse de TLT s'inscrit, en France, dans le prolongement d'autres travaux : par exemple ceux de Vincent de Gauléjac⁽³⁾, de Marie-Anne Dujarier⁽⁴⁾ ou d'Anne Dietrich et Laurent Taskin⁽⁵⁾.

De manière générale, la thèse de TLT est très clairement à rapprocher du courant de la sociologie critique et des *Critical Management Studies*, qui, pour

un certain nombre d'entre elles, s'inscrivent dans une filiation marxiste.

Mais TLT s'en démarque : pour lui, la rationalité managériale n'est pas l'apanage du capitalisme (elle est aussi présente dans les systèmes socialistes). Devenue une forme d'*habitus* de la postmodernité, elle n'est pas une idéologie (c'est-à-dire « une rationalité sciemment utilisée par un groupe de pairs identifié en vue de s'emparer d'un organe de pouvoir » (p. 114)). Elle est une forme apolitique de pouvoir.

TLT donne des explications du triomphe de cet *habitus* : il y voit le triomphe de la rationalité, du « désenchantement du monde » et le déclin des valeurs traditionnelles (loyauté, honnêteté, obéissance au père).

La notion de postmodernité chère à Jean-François Lyotard⁽⁶⁾, marquée par la « fin des grands récits », est, paradoxalement, assez peu évoquée. De même, le triomphe du libéralisme (dans les différentes acceptions du terme, et pas uniquement économique) et de l'individualisme est, lui aussi, assez largement éludé en tant que trame explicative, même si TLT affirme : « nous vivons dans une économie d'"entreprises" et l'entreprise privée est devenue l'institution cardinale de nos sociétés – les autres institutions, qui, traditionnellement, organisaient la vie sociale (la famille, l'État, l'Église) étant désormais modelées à son image » (p. 8).

Enfin, TLT n'entre pas dans le débat concernant le management « libéré » : il aurait pourtant disposé d'arguments. Il n'évoque pas non plus les problématiques liées au digital, au numérique, à l'économie collaborative, qui amènent à repenser – de manière nouvelle ou non, il faut en débattre... – le management.

Finalement, la rationalité managériale semble être totalement dominante pour TLT : c'est quelque peu radical. En effet, d'autres formes de rationalités existent, d'autres « mondes » existent (pour paraphraser Boltanski et Thévenot⁽⁷⁾) et les capacités de résistance et de coexistence sont bien présentes.

C'est donc un appel à la poursuite de la réflexion et à un ancrage dans des recherches de terrain plus concrètes, qui ressort de la lecture de l'essai de TLT. C'est, au final, un ouvrage stimulant qui donne envie d'aller plus loin, et aussi d'apporter des contre-arguments. La balle est dans le camp du lecteur...

⁽³⁾ DE GAULÉJAC (Vincent), *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.

⁽⁴⁾ DUJARIER (Marie-Anne), *Le Management désincarné*, La Découverte, 2015.

⁽⁵⁾ DIETRICH (Anne) & TASKIN (Laurent), *Management humain*, De Boeck, 2016.

⁽⁶⁾ LYOTARD (Jean-François), *La Condition postmoderne*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979.

⁽⁷⁾ BOLTANSKI (Luc) & THÉVENOT (Laurent), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.