

Thibault Le Texier, auteur de : *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, La Découverte, 2016 et du film « Le facteur humain », found footage de 28' produit par le GREC.

Quatrième de couverture :

Regardons autour de nous. À quoi ressemble notre monde, sinon à un continuum fonctionnel d'appareils, d'organisations et de managers ?

Depuis un siècle, tandis que la critique vilipendait le capitalisme et l'État, la gestion, subrepticement, s'est immiscée partout. Ainsi manageons-nous aujourd'hui les entreprises et leurs salariés, certes, mais aussi les écoles, les hôpitaux, les villes, la nature, les enfants, les émotions, les désirs, etc. La rationalité managériale est devenue le sens commun de nos sociétés et le visage moderne du pouvoir : de moins en moins tributaire de la loi et du capital, le gouvernement des individus est toujours davantage une tâche d'optimisation, d'organisation, de rationalisation et de contrôle.

Ce livre montre comment cette doctrine, forgée il y a cent ans par une poignée d'ingénieurs américains, a pu si rapidement conquérir les consciences, et comment l'entreprise a pris des mains de l'État et de la famille la plupart des tâches nécessaires à notre survie.

Entretien avec Thibault Le Texier.

« Le management a une emprise très puissante »

Qui étaient les premiers managers ? De quelle façon le management s'est-il développé ? Comment son acception moderne a-t-elle envahi nos vies ? Le chercheur Thibault Le Texier a remonté le temps. À rebours des idées reçues, il livre un éclairage critique de cette rationalité intimement liée à l'efficacité. [...]

Thibault Le Texier. [...Le mot management] apparaît au XVIII^e siècle en Angleterre, dans la sphère domestique. Il s'agissait de manager une ferme ou un foyer. Le manager type d'alors était donc plus proche de la ménagère. La proximité lexicale ne nous échappe pas d'ailleurs. À l'époque, manager veut dire prendre soin. Le managé prenait la figure d'un être dépendant ou vulnérable : enfant, malade, vieillard. Il fallait rendre autonome, assister, accompagner de façon la plus appropriée et personnalisée possible afin de maintenir ou de restaurer un équilibre naturel.

Comment est-on passé du soin d'individus vulnérables au contrôle d'adultes autonomes ?

T. L. T. La conception moderne, taylorienne, s'est fondée d'une part sur le substrat du management domestique qui, déjà, entendait réguler, comptabiliser, évaluer... Et, d'autre part, sur son négatif : autant ce dernier visait une relation individualisée, autant le taylorisme entend *dépersonnaliser l'entreprise* avec des individus interchangeables.

Le management a fait son entrée dans les entreprises avec les ingénieurs, premiers managers modernes. Ceux-ci « prenaient soin » des machines. Mais ils se sont rendu compte qu'ils atteignaient un plateau dans la productivité. Il fallait aussi rationaliser le travail des ouvriers.

Les entreprises des XVIII^e et XIX^e siècles étaient patriarcales, dirigées par leurs fondateurs qui les géraient en pères de famille. D'ailleurs, elles étaient souvent appelées des « maisons », et le terme patron vient de *pater*, le père. Pour se donner une légitimité, les théoriciens du management (ingénieurs, consultants, formateurs...) se sont imposés en critiquant ces liens de familiarité, et en donnant de l'importance à la gestion. *On ne fait alors plus confiance à l'intuition, à la sensibilité, à l'implicite, à la proximité ou à l'informel.* [...]

Comment s'est imposée cette nouvelle rationalité managériale ?

T. L. T. Plusieurs phénomènes se sont conjugués. D'abord, *la place de plus en plus importante occupée par l'entreprise dans la société, accaparant de plus en plus de fonctions sociales* (nourrir, loger, soigner, divertir, informer...), *au détriment des institutions comme l'État, la famille ou l'Église.*

Parallèlement à la prise de pouvoir des managers en leur sein, on a assisté à un renversement des valeurs sociétales au profit de l'efficacité. Ce qui n'allait pas de soi il y a un siècle seulement : les entreprises familiales visaient la cohésion, l'honneur, la réputation, la loyauté... Taylor a ainsi

épousé un mouvement de société visant la rationalisation et la promotion de la science, de la technique et du progrès. Aujourd'hui, la quête d'efficacité est même devenue une évidence au-delà de la sphère du travail : la rationalité managériale s'est muée en un sens commun, une valeur suprême qu'on n'imagine même pas questionner, encore moins dénigrer.

Y compris avec la montée des risques psychosociaux et l'impératif de prévention de la pénibilité et de qualité de vie au travail ?

T. L. T. Tout à fait. S'il existe bien une tradition critique et structurée du capitalisme et des marchés financiers, il n'en va pas de même du management, qui passe complètement sous les radars car il est vu comme une technique neutre. Certes, les théoriciens s'attaquent entre eux, chacun promouvant sa recette miracle. Mais il ne s'agit pas de questionnement sur ses fondements mêmes. En matière de risques psychosociaux par exemple, on renvoie la faute soit aux individus (les harcelés comme les harceleurs), soit au capitalisme et à la recherche du profit à tout crin. Mais on ne voit pas ce qui, dans le management même, produit inévitablement un terreau propice au mal-être. À savoir son principe de dépersonnalisation des relations au travail, le fait de ne pas faire confiance aux individus qu'il faut contrôler (évaluation, pointage, test de recrutement, protocoles...).

Management « participatif », « bienveillant », démocratisation et « libération » des organisations... Ne s'agit-il pas non plus de critiques du système managérial ?

T. L. T. Ces mouvements sont à double tranchant. D'une part, leur finalité reste l'efficacité (des salariés plus heureux sont plus innovants, plus motivés, bref plus productifs). D'autre part, on demande désormais aux êtres de se manager eux-mêmes, de se former, de s'évaluer... Les mécanismes du contrôle sont logés dans les individus eux-mêmes. *Il n'y a plus de distance entre soi et la règle.* Alors que le chef représentait à la fois une certaine sécurité et une figure catalysant les oppositions, les mécontentements, nous sommes tous devenus des entrepreneurs de nous-mêmes. [Huberise toi toi-même]

La rationalité managériale a donc envahi toutes les sphères de la vie ?

T. L. T. Le management est chaque jour plus puissant, considéré comme une évidence. À tel point qu'on voit se développer le management de soi, c'est-à-dire le fait d'appliquer ces logiques à sa vie privée. Quand on fait les courses, du sport, quand on va au théâtre..., on fait des calculs de rendement. On voit nos vies comme des sources de profits : on gère nos émotions, nos enfants, notre temps libre, on investit dans notre capital social, culturel, santé...

Comment expliquer cette diffusion à grande échelle ?

T. L. T. Du fait de la place centrale de l'entreprise dans notre société. Plus elle se renforce, plus le management et l'objectif d'efficacité se diffusent, y compris en dehors. Au lieu de promouvoir des praticiens, on recrute ainsi des dirigeants issus d'écoles de gestion dans les associations, les ONG, les administrations... en tentant d'appliquer les mêmes recettes partout. Et le système s'entretient. Même si on ne sait plus pourquoi on doit être efficace ! Ce que renforce aujourd'hui l'usage des technologies connectées : on compte nos amis sur Facebook, on investit dans notre image numérique sur les réseaux sociaux professionnels.

Sans aucune opposition ?

T. L. T. Non. Toutes les institutions en sont imprégnées : les acteurs économiques bien sûr, l'école, la justice, la police, l'université, l'hôpital... Il existe certes des micro-résistances, des mini-révoltes en permanence. On réintroduit tous de la subjectivité, de l'humain... dans les protocoles. Sinon rien ne marcherait ! Mais il n'y a pas d'opposition de masse face à cet ennemi sans visage, que nous avons tous intériorisé. Quelqu'un qui prônerait l'inefficacité passerait pour un fou ! [...]