

## **Thibault Le Texier – *Le maniement des hommes.* *Essai sur la rationalité managériale***

Annabelle Ponsin

*Émulations – Revue de sciences sociales*  
2019, Comptes rendus critiques, En ligne.

Article disponible à l'adresse suivante

---

<https://ojs.uclouvain.be/index.php/emulations/article/view/crponsin>

Pour citer cet article

---

Annabelle Ponsin, « Thibault Le Texier – Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale », *Émulations*, en ligne. Mise en ligne le 18 septembre 2019.  
DOI : 10.14428/emulations.cr.073

Distribution électronique : Université catholique de Louvain (Belgique) : [ojs.uclouvain.be](https://ojs.uclouvain.be)

© Cet article est mis à disposition selon les termes de la Licence *Creative Commons Attribution, Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International*. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Éditeur : Émulations – Revue de sciences sociales / Presses universitaires de Louvain  
<https://ojs.uclouvain.be/index.php/emulations>

ISSN électronique : 1784-5734

# Thibault Le Texier – *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*

---

Annabelle Ponsin<sup>1</sup>

Recensé : Thibault Le Texier, *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte, 2016 (« Sciences humaines »), 288 p.

*Organiser* nos agendas personnels, *rationaliser* les préparations et exécutions de nos repas, *optimiser* nos temps de transports, *contrôler* nos « to do list » sont autant de gestes communs, presque quotidiens. Si elles fluidifient nos vies, ces pratiques expriment quatre principes au fondement de la rationalité managériale moderne selon Thibault Le Texier, chercheur spécialisé en économie, attaché au GREDEG (Groupe de Recherche en Droit, Économie, Gestion) de Nice. Peu questionné, le principe d'efficacité qu'elles impliquent rythme et régule sans conteste nos comportements intimes et professionnels, domestiques et publics. Par cet ouvrage, l'auteur interroge l'évidence de cette « gestion devenue universelle »<sup>2</sup>.

Sans rester sur ce simple constat, T. Le Texier aborde cet enjeu d'un regard singulier, en créant une rupture avec les approches usuelles du management. Par « usuelle », il faut entendre les conceptions des historiens, politologues et critiques du management que l'auteur lui-même décortique dans l'ouvrage. Ce livre, à la jonction entre analyse et critique, est une sorte d'essai politico-économique pointu sur la sémantique du management moderne. Il n'y est présenté ni comme une simple pratique humaine « universelle et anhistorique » (p. 207) telle que l'exposent les « historiens du management » (George, 1968 ; Wren, 1972 ; Forrester, 1971 ; Wilson & Thomson, 2006) ni comme une simple composante « technique gestionnaire » apolitique du capitalisme (p. 120 ; 256), telle que l'expriment les observateurs politiques du XX<sup>e</sup> siècle (Chandler, 1977 et 1990) et les penseurs du capitalisme et du néolibéralisme (Marx, 1972 ; Chiapello et Boltanski, 1999 ; Hibou, 2012 ; Dujarier, 2015). Pour sortir de ce mythe binaire, qui naturalise ou technicise le management, l'auteur propose une troisième voie singulière, celle du management en tant que rationalité gouvernementale. Il présente,

---

<sup>1</sup> Département de sociologie de l'UQAM, à l'IREF (Québec).

<sup>2</sup> Propos recueillis par Léa Iribarnegaray (2016), « Nous sommes si imprégnés par la logique de l'entreprise que nous l'appliquons à nos propres vies », *Libération*. En ligne, consulté le 14-06-2016, URL : [http://www.liberation.fr/debats/2016/01/29/thibault-le-texier-nous-sommes-si-impregnés-par-la-logique-de-l-entreprise-que-nous-l-appliquons-a-n\\_1429856](http://www.liberation.fr/debats/2016/01/29/thibault-le-texier-nous-sommes-si-impregnés-par-la-logique-de-l-entreprise-que-nous-l-appliquons-a-n_1429856).

dès lors, un raisonnement en trois temps, dans lequel il décortique graduellement l'histoire domestique et entrepreneuriale du management moderne (chapitre I), ses logiques qui instrumentalisent l'humain (chapitre II) et ses enjeux gouvernementaux au sein des institutions (chapitre III). Le motif ultime de cet ouvrage est donc de déconstruire le management moderne pour mettre en exergue sa rationalité propre, qui gouverne et manie les hommes en les assujettissant.

Dans le premier chapitre, T. Le Texier restitue une généalogie du management moderne par une étude fouillée des écrits de l'époque : manuels scolaires, industriels, archives administratives, monographies, ouvrages de gestion, etc. Il trace des ponts sociohistoriques entre les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, entre l'Europe et les États-Unis, entre le management *pour* et *de* l'humain. L'auteur explicite ainsi le balancier opéré par le management : ce dernier aurait changé de sens et de lieu d'application. Localisé initialement dans les sphères domestiques et non lucratives, il se modela au taylorisme et remania peu à peu les sphères entrepreneuriales pour finalement venir étendre sa logique moderne aux différents domaines de la vie (tels que la famille, les loisirs, l'éducation, la médecine, les entreprises, etc.). Contrairement aux idées reçues, le management ne serait donc ni le propre du monde entrepreneurial ni l'accident des sphères familiales : né du domestique, il se serait étendu aux entreprises, puis, imbibé des logiques de gestion d'entreprise, il aurait réintégré différemment les lieux domestiques. Pour dresser cette généalogie critique, l'auteur déplie, un à un, les quatre socles du management domestique initial (l'industrie, l'arrangement, le calcul et le soin) et dessine ses mutations progressives (l'efficacité, l'organisation, la rationalisation et le contrôle). Il expose ainsi la refonte, impulsé par le management scientifique de Taylor, de ces quatre piliers fondamentaux du management moderne. Le management domestique qui consistait à « prendre soin de » et qui liait deux individus dans une relation personnalisée, subjective et informelle, laissa la place au management moderne qui codifie, dépersonnalise, rationalise et contrôle ces liens. Il ne resterait alors de la forme originelle de management domestique qu'un imaginaire lointain, positif, que le management moderne aurait réintégré. Or, contrairement à certaines analyses « utilitaristes et fonctionnalistes », le succès du management moderne tient essentiellement à un changement sociétal selon Le Texier. Ce changement ne se développe pas uniquement pour des raisons d'efficacité, mais parce que l'efficacité elle-même devient un principe social structurant. C'est donc sous l'impulsion d'un nouveau paradigme de « l'efficacité » que cette rationalité managériale se déploie : « ce référentiel a acquis la prééminence sur ces principes hiérarchisants que fût la justice, la séniorité, la loyauté, ou l'égalité » (p. 30). L'industrie, au préalable considérée comme une fin en soi, devient alors un moyen de l'efficacité.

Dans le deuxième chapitre, l'auteur isole le management moderne des logiques scientistes, idéologiques et capitalistes pour extraire la rationalité propre qui le caractérise. Il affine son analyse des singularités du management moderne et présente ce dernier comme une forme de rationalité spécifique qui se distingue des rationalités

marchandes et qui dépasse les rationalités simplement instrumentales. À l'issue de la déconstruction de l'auteur, nous pouvons ainsi délimiter les frontières conceptuelles de ce qu'il entend par « management de l'humain ». Quoique doctrinaire et convaincant, le management n'incarne pas pour autant une idéologie. Il est une pratique qui fait l'objet de théorisations et qui forme peu à peu des disciplines. Il ne constitue donc pas une « théorie appelant à sa réalisation » (p. 106). Ensuite, bien qu'ayant ses propres logiques et méthodes, le management ne peut être considéré comme une science. Il affirme et pose davantage des axiomes généraux que des lois démontrables. *In fine*, il est une forme de rationalité, un « schème mental particulier tissant en un tout cohérent, une multiplicité de représentations et de principes de jugement et d'action » (p. 112). Il est un « chemin neuronal collectif » qui dessine « des rapports au monde, à soi et à autrui » (p. 113), plus qu'il ne nourrit le savoir ou ne porte une revendication collective. Dans la lignée de Weber, Le Texier affirme le management moderne possède son « référentiel symbolique propre » (p. 137). Aux yeux des employeurs, le profit qu'engendre le management n'est ainsi pas d'ordre pécuniaire : « les employeurs doivent profiter d'une productivité accrue, les employés d'une moindre fatigue, les consommateurs de biens plus abondants, et tous de la pacification des relations industrielles » (p. 147). Par ailleurs, si cette rationalité est instrumentale, elle « s'articule à la rationalité managériale davantage qu'elle ne la subsume ». Certes, le management administre et gère des outils, des espaces, des matières. Seulement, sa technicité ne s'opère qu'au prisme du maniement humain : « Sous régime managérial l'artefact ne remplace pas l'humain, il le gouverne » (p. 175). Et le management moderne se transforme en un lieu, à la fois impersonnel et singularisant, de conditionnement « qui recommande bien plus qu'il n'interdit » (p. 175).

Dans le dernier chapitre de son essai, l'auteur spécifie le type de rationalité gouvernementale auquel correspond le management moderne, et pose tout l'enjeu de ce livre : historiquement déterminée, la logique managériale représente une « figure politique » qui prend forme dans des jeux institutionnels et représente une des figures de pouvoir actuel, capable de nous gouverner de l'intérieur. Cette idée de l'individualité, comme objet et sujet du pouvoir managérial, structure le fil conducteur et l'enchaînement argumentatif de l'ouvrage. Pour poser l'ultime pierre à son édifice polémique, Le Texier expose les jeux institutionnels qui ont conduit à faire des subjectivités contemporaines les sièges et centres névralgiques de la gouvernementalité managériale actuelle. Le caractère polémique de l'ouvrage se situe dans le ton et la manière d'aborder les notions, qui vont à contre-courant du sens commun. L'auteur n'explique en ce sens la montée progressive du poids du management ni par la croissance du capitalisme ni par celle des marchés, mais par les mutations des institutions (entreprise, famille, État). L'auteur dissocie, tout d'abord, le management de l'institution marchande qu'est l'entreprise. Ceci vient compléter son précédent chapitre, dans lequel il dissociait profit et efficacité. En outre, si l'entreprise

devient le vecteur principal et le « lieu d'épanouissement » de la rationalité managériale (p. 27), c'est aussi parce que le patriarcat, encore fortement présent dans le monde industriel du XIX<sup>e</sup> siècle, s'est progressivement tu pour devenir la simple toile de fond des institutions familiales et entrepreneuriales. Incompatible avec la « dépersonnalisation des rapports de subordination » (p. 196), le patriarcat industriel « constitue moins le précurseur ou l'embryon du management moderne que son anti-modèle » (p. 197). Sur ce point, il convient d'apporter quelques nuances de définition. Selon l'auteur, « sous régime patriarcal, tous les hommes ne dominent pas toutes les femmes, mais un chef domine tous les membres d'un groupe familial élargi, hommes et femmes confondus » (p. 192). Ce mode de gouvernementalité serait ainsi aussi asexué que caduc. Or n'oublions pas que le terme même de « patronat » trahit la constante masculine de ces postes : ce sont bien des pères, des hommes, qui occupent, encore majoritairement aujourd'hui, ces postes de patron. Se révèle ici un travers présent dans tout l'ouvrage : si ces logiques sont extraites les unes des autres par souci de clarté, elles ne sont pas suffisamment réarticulées et pensées en termes de rapports sociaux. Cela entraîne des confusions importantes, car, dans les faits, la logique managériale sévit et se vit différemment selon les rapports sociaux de classe et de genre. Aussi, c'est bien en articulant ces pouvoirs, ici du patriarcat et du management, plutôt qu'en les annulant mutuellement, que nous pourrions comprendre ces normativités contemporaines.

Finalement, dans une lignée remaniée des écrits wébériens, Le Texier vient discuter la bureaucratisation progressive des institutions étatiques afin de mettre en lumière les modifications managériales de ces différentes structures. Ainsi, il expose les manières dont, peu à peu, les logiques régaliennes de l'État, répondant au principe de justice et de sécurité, se sont substantiellement effritées pour devenir des « fédérations de services publics » gérées administrativement au gré de rationalités managériales (p. 216). Les institutions traditionnelles que sont l'entreprise, la famille, l'État se sont alors transformées. Les mutations des formes de management se sont mêlées aux mutations des rationalités marchandes, patriarcales et régaliennes pour conduire au saut paradigmatique actuel que représente la gouvernementalité managériale moderne. Cette dernière prend, par ailleurs, ses assises de manière singulière : par le management de soi. À partir de la Seconde Guerre mondiale, le management engage ce tournant subjectif (Robbins, 1996). Nous sommes devenus des *lieux* d'agentivité et d'oppression, à la fois *émetteurs* et *récepteurs* de discours managériaux (p. 227). Il s'agit alors d'appliquer à soi-même les quatre principes du management : la rationalisation, l'organisation, le contrôle et l'efficacité. Or c'est bien parce que la rationalité managériale rend floues « les frontières entre libre arbitre et oppression » (p. 242) et complexifie les espaces de pouvoirs que cet ouvrage critique prend sens. Si l'oppression n'a plus de visage propre, « les chefs n'ont pas disparu, ils se nichent à l'intérieur de nous-même ou dans notre environnement immédiat. Chaque médiation managériale entre nous et nous-même favorise notre instrumentalisation par d'autres. » (p. 243).

Ainsi se justifie le ton polémique et tranché de l'auteur pour questionner notre sens commun managérial.

Méconnue, selon Le Texier, la « gestion » n'est donc pas une pratique neutre et évidente. Elle diffuse un pouvoir polymorphe et émane d'une sociohistoire complexe qui doit, à ce titre, être analysée. Symbolisée par l'institution entrepreneuriale et impulsée par le principe directeur de l'efficacité, elle n'a ni visage ni lieu stable. Elle s'immisce dans nos constructions quotidiennes subjectives, se conceptualise dans des maximes de vie et prend des allures de libres choix. C'est ce jeu de marionnettes que Le Texier tente de décortiquer. Il informe, avec efficacité, les travers gouvernementaux du management que nous vivons et fait preuve d'une riche documentation. Il offre un éclairage novateur, érudit, mais quelque peu désarticulé de la question. En effet, l'ouvrage requiert des précisions quant aux termes employés. Les termes de *gestion* et de *management* sont utilisés sans distinction. Or ils se distinguent par leur « genèse » (la gestion est perçue comme une science depuis vingt ans, alors que le management émerge depuis le XIX<sup>e</sup> siècle) et par leur application (la gestion serait plus technique et plus contraignante, elle commanderait et répartirait des ressources, là où le management guiderait et orienterait les individus) (Plane, 2016 ; Aubert, 2003 ; Giraud, 2008). Par ailleurs, le texte ne s'attarde que sur l'unique management moderne. S'il expose le passage du management domestique au management moderne, il tait la diversité et les controverses internes au sein des managements qui sous-tendent ces évolutions (telles qu'en témoignent les théories classiques, relationnelles et contemporaines) et ses pratiques. Likert (1955) distingue ainsi le management directif, persuasif, participatif, délégitif. Se faisant, les formes d'application (management opérationnel, intermédiaire ou directif) et d'exécution (selon qu'il soit porté par des cadres, des gestionnaires du secteur public ou privé notamment) se confondent. Finalement, l'ouvrage nécessiterait de nuancer les manières dont cette rationalité managériale s'articule aux rapports sociaux qu'elle traverse. Plus qu'un livre de gestion, il ne reste pas moins que cet ouvrage ouvre à la compréhension du management, par sa rationalité, et à celle de l'humain, par les mutations des normes contemporaines qui le constituent.

### Bibliographie

- AUBERT N. *et al.* (2010), *Management, aspect humain et organisationnel*, Paris, PUF (« Fondamentale »).
- CHANDLER A. D. (1988 [1977]), *La Main visible des managers. Une analyse historique*, traduit par F. Langer, Paris, Economica.
- CHANDLER , A. D. (1990), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MIT press.
- CHIAPELLO E., BOLTANSKI L. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- DUJARIER M. A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- FAYOL H. (1916), « Administration industrielle et générale », dans *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n° 10, p. 5-164.
- FORRESTER J. (1971), *World Dynamics*, Cambridge, Wright-Allen Press.
- GEORGE C. S. (1968), *History of management thought*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall.
- GIRAUD F. et al. (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Broché.
- HIBOU B. (2012), *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte.
- IRIBARNEGARAY L. (2016), « Nous sommes si imprégnés par la logique de l'entreprise que nous l'appliquons à nos propres vies », *Libération*. En ligne, consulté le 14 juin 2016, URL : [http://www.liberation.fr/debats/2016/01/29/thibault-le-texier-nous-sommes-si-impregnes-par-la-logique-de-l-entreprise-que-nous-l-appliquons-a-n\\_1429856](http://www.liberation.fr/debats/2016/01/29/thibault-le-texier-nous-sommes-si-impregnes-par-la-logique-de-l-entreprise-que-nous-l-appliquons-a-n_1429856).
- LIKERT R. (1955), *Developing patterns in management*, Chicago, Université de Chicago, American Management Association.
- MARX K. (1972), *Œuvres, Économie*, vol. 2, Paris, Gallimard.
- MAUGERI S. et METZGER J. L. (2013), « Le tournant financier du management », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 3, 2013. En ligne, consulté le 06 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1011>.
- MERTON R. K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press.
- PLANE J.-M. (2016), *Management des organisations, Théories, concepts, performances*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- ROBBINS A. (1996), *Create life of fulfillment through the Mastery of life Management Systems*, Santa Monica, Guthy-Renker.
- SMITH A. [1995 (1776)], *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PU (« Pratiques théoriques »).
- TAYLOR F. W. (1903), *Shop Management*, New York, Harper.
- WEBER M. (1921), *Économie et société*, vol 1 : *Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon.
- WEBER M. (2014 [1922]), *La Domination*, traduit par I. Kalinowski, Paris, La Découverte.
- WREN D. A. (2005 [1972]), *The history of management Thought*, 5<sup>e</sup> éd, New York, John Wiley & Sons.

WILSON J. F., THOMSON A. W. (2006), *The Making of Modern Management*, Oxford, Oxford University Press (« British Management in Historical perspective »).