

## L'emprise de la gestion

**Les méthodes de management issues de l'entreprise débarquent depuis quelques années dans les associations et autres services publics. Dans les milieux associatifs, elles coïncident avec un changement fort de paradigme, une lente mais continue évolution vers le « professionnalisme ». Par ailleurs, ils s'agencent bien avec un certain type de motivation avec un management cool, etc. Ces méthodes sont présentées à la fois comme indispensables et souhaitables, comme une évidence face à la crise sociale actuelle et aux perspectives encore plus sombres pour le futur.**

Guillermo KOZLOWSKI avec la relecture de Rudy CASSART

Sans chercher très loin, il est aujourd'hui normal qu'un poste dans une petite association soit financé non pas pour son fonctionnement, mais pour chacune de ses tâches, de ses missions.

Ainsi, le poste de Jean-Philippe ou de Latifa sera directement financé par un subside accordé pour assurer une certaine fonction et contrôlé d'une manière particulière, sera évalué périodiquement selon des critères prédéterminés et maintenu ou non selon ces derniers. Le poste sera soumis aux aléas d'un changement de priorités décrétales.

L'emprise de la gestion c'est ça, en vingt ou trente ans, le pouvoir concret de décision est passé largement du terrain vers des gestionnaires ou plutôt vers des processus de gestion, de vérification de critères dits « objectivables ». D'une part, les objectifs fixés deviennent généraux, flous, voire totalement mièvres. Tandis que les procédés pour les obtenir et les moyens d'évaluation sont en revanche fort précis, très concrets<sup>1</sup>, réactifs... et très peu négociés. Ces processus agissent non seulement par le contrôle, mais aussi de manières encore plus insidieuses, notamment en rendant tellement pénible la justification du moindre écart que ça dissuade beaucoup de tenter ou retenter l'expérience. Ne pas suivre la « bonne » méthode n'est pas toujours interdit, mais demande souvent une telle débauche d'énergie, de temps et d'imagination en justifications diverses, qu'il est souvent plus raisonnable d'abandonner.

Ceci est valable pour les associations, mais aussi pour l'éducation ; l'approche par compétences est aujourd'hui omniprésente. A tous les échelons, elle est une préconisation de l'OCDE, dans la santé ou dans le sport.

Comment peut-on mesurer des objectifs généraux avec des critères particuliers ? C'est important que les objectifs de l'éducation permanente soient larges. Mais de fait tout est parfaitement cloisonné par des procédures. Par exemple, les procédures d'évaluation qui n'acceptent que des publics extrêmement ciblés pour chaque type de projet.

Quel est le problème ? Peut-être simplement mais fondamentalement celui-ci : cette

---

<sup>1</sup> C'est peut-être cet état de choses qui a généré cette sorte de déformation professionnelle qui fait que lors de n'importe quelle réunion, passer aux choses concrètes signifie passer à la technique.

logique rend nos actions profondément inefficaces. Un peu partout, on constate que lorsque la gestion s'impose comme critère de décision, l'efficacité dans l'action diminue ou pour être plus précis elle change. C'est-à-dire que concrètement lorsque le management s'applique on fait autre chose.

Le problème est que cette autre chose n'est pas questionnée, elle est simplement évaluée... avec les critères du management.

Une précision néanmoins ; notre question ne porte pas sur la perte d'une souveraineté nationale, le bon vieux pays avec ses sympathiques habitudes, mis à mal par des entités internationales sans visage. Ni, sur celle de l'humain broyé par d'immondes machinations d'intérêts innommables. Tout cela reste beaucoup trop vague. Et, il s'agit encore moins de la nostalgie du bon vieux temps où les choses se passaient autrement, rien en effet ne nous interdit de regarder l'histoire, mais la question est bien ce qu'on peut faire ici et maintenant.

## Qu'est-ce que l'idéologie gestionnaire ?

Peut-être ceci, simplement : évaluer toutes les actions en termes de coût et de profit. Dans le cadre d'une entreprise, mais aussi - pourquoi pas ? - dans celui d'une relation amoureuse ou de l'éducation des enfants ou d'un hobby. Pas besoin d'être un grand PDG pour gérer quelque chose. On peut très bien « gérer » sa soirée du samedi soir. Se poser donc cette question, faire la balance : « Qu'est-ce que ça me rapporte ? » Qu'est-ce que ça me rapporte d'aller au cinéma, qu'est-ce que cela me coûte ? Une philosophie entière, l'utilitarisme, s'est construite autour de cette question, tout un mode de vie<sup>2</sup>. Si on gère bien, on se retrouve avec plus, si on gère mal on se retrouve avec moins.

### **Les briques de base**

Le postulat de base est le suivant : il y a une manière rationnelle de faire les choses, une manière objective et qui relève de la technique. Une manière qui se débarrasse de tous les récits renvoyés au rang des superstitions. D'enlever tout un tas de gestes inutiles qui polluent les gestes vraiment rentables. La gestion s'occupe de découper ces gestes de base, puis de les rationaliser. Qu'est-ce qui est utile dans une consultation médicale ? Ou dans un cours au lycée ? Dans une formation professionnelle ? Quelles sont les unités de base, celles dont on peut évaluer l'utilité ? C'est cela la question du gestionnaire. Car, une fois qu'on obtient cet atome du geste utile, on pourrait enlever le reste et bâtir un monde rationnel.

Lorsqu'il débarque, le premier geste de l'humble serviteur de la cause de la gestion est d'expliquer qu'on ne fait pas les choses de manière rationnelle et donc, on perd du temps. Le constat est en général ahurissant... Si on ne se grattait pas la tête lorsqu'on réfléchit et qu'on commençait directement à écrire, on gagnerait tant de secondes par jour, tant de minutes par mois, tant d'heures sur une année. Et si la machine à café était utilisée ou

---

2 Cette théorie est formulée en Angleterre au XIXe siècle par des gens comme Jeremy Bentham ou Jhon-Stuart Mill. Aujourd'hui, si l'utilitarisme est utilisé souvent comme une insulte, il est devenu, pour la plupart, au contraire une évidence. Il faudrait sortir des deux impasses pour la pensée. Si l'utilitarisme est une évidence, une donnée naturelle, alors il n'y a rien à penser. Mais si on ne voit dans l'utilitarisme qu'un mensonge, on ne comprend pas comment il a autant de prise sur les gens.

placée différemment... C'est peut être une caricature<sup>3</sup>, quoi que...

Imaginez qu'on en arrive à penser en ces termes tous nos gestes ! Nous disent-ils d'un ton rêveur.

Si vous pouvez mettre chaque chômeur dans la bonne case, rendez-vous compte du temps que vous gagnez. Et surtout le temps que vous faites gagner. À quel point c'est facile de le retrouver après. Comme c'est simple lorsque quelqu'un d'autre doit reprendre le dossier. Et si lors des entretiens les questions sont toutes écrites de telle manière que votre public ne peut répondre que par oui / non ; pensez au gain de temps ! Mais le clou de la démonstration est toujours celui-ci: Et si vous possédiez déjà l'ensemble des informations communiquées par tous ceux qui ont affaire à cette personne, si tout était centralisé ? Alors là...

Avec la gestion on ne fait, semble-t-il, que gagner.

### **« Ils ont tout pour être heureux et pourtant... »**

La gestion fait tout pour produire des résultats merveilleux et pourtant en crée rarement. Partout où il arrive, le néo-management engendre une très forte violence pour le public et les travailleurs; et paradoxalement, de l'inefficacité.

Violence parce que le public et les travailleurs perdent beaucoup. Ce qui disparaît, parce qu'inutile, est ce dont le gestionnaire ne peut comprendre l'utilité avec sa conception du monde. Et que par ailleurs les travailleurs et le public lui-même ont du mal à justifier parce qu'ils partagent, eux aussi, un certain paradigme de pensée. Il est difficile d'expliquer pourquoi il est plus efficace de « perdre » 10 minutes en allant chercher le café de l'autre côté du bâtiment. On peut toujours raconter des histoires, mais on a du mal à vraiment se justifier. On pense perdre quelque chose, mais c'est difficile à défendre. En quoi est-ce profitable de ne pas disposer de toute la vie d'une personne sur son écran ? Ça fait gagner du temps, non ? C'est très pratique. Le discours du management est cohérent.

L'inefficacité du travail aussi ; parce que centré exclusivement sur ces fameux critères objectivables, ils deviennent des objectifs en soi, on confond les indicateurs et la réalité. Les indicateurs sont interprétés comme des signes que la réalité nous fait. On est tellement obnubilé par les indicateurs qu'on n'arrive plus à lever le nez du guidon.

L'inspecteur qui se déplace dans l'association est lui-même contrôlé par la même logique et ainsi de suite. Plus on produit des heures de cours avec plus de gens mieux c'est... N'est-ce pas ? Certes, aux quantitatifs s'associent des critères qualitatifs, mais combien de compétences a-t-on apprises ? Et à combien de gens ? Il faut bien savoir si ce qu'on fait sert à quelque chose... N'est-ce pas ? On sait bien qu'on s'est fait piéger, que ce n'est pas si simple, mais en attendant on est piégé.

## **Par où est la sortie ?**

### ***Éviter les impasses***

Avant des pistes pour échapper au piège, il faut regarder les sorties qu'on n'arrête pas d'emprunter et qui mènent sans cesse à des impasses. Tout d'abord, la question n'est pas de retrouver l'humain parce que retrouver l'humain, suppose qu'on définisse ce qu'on entend par humain. L'humain c'est le sourire ? Ok, chez Mc donald's, le personnel sourit. L'humain c'est parler ? Ok, alors, chaque vendredi midi, l'équipe mange ensemble. Et gare

---

3 Une caricature n'est jamais qu'une accentuation des traits réels. Il est néanmoins intéressant de constater que pour enlever cette simple habitude, il faudrait certainement des mois de PNL des pertes de temps et de concentration.

à celui qui ne blague pas pendant le repas !

Ou alors, l'humain, c'est l'appât du gain... Et donc, on instaure des primes au mérite. Ou, l'humain c'est prendre 10 minutes pour la pause café de l'autre côté du bâtiment... ce n'est plus simplement une manière de vivre. Cette pause café devient respectable et par conséquent, elle s'adjoint aussi d'objectifs évaluables à remplir pour subsister.

Par une sorte de tour de passe-passe, un nouveau domaine à gérer naît de chaque critique de la gestion au nom de l'humain. Maintenant, le vendredi on devra manger ensemble et chacun devra gérer son temps, mais, aussi et surtout, son état d'esprit. Pas question d'être morose à la réunion convivialité. Il faut gérer ses nerfs, son stress, ses problèmes pour qu'ils n'apparaissent pas à ce moment là. Et si on avance qu'il faut des moments pour cela aussi, alors on invente de nouvelles techniques pour apprendre à mieux se gérer, etc. Ou alors, on considère que c'est une exagération, ou plutôt une faiblesse. Car la capacité de gérer est proportionnelle à la force... d'esprit.

La question n'est pas de revenir aux vraies valeurs ; on ne revient jamais en arrière, les situations sont des agencements complexes, chaque élément n'est possible que parce que tous les autres sont là. La sortie, me semble-t-il, devrait justement passer par la prise en charge de cette complexité. Complexité qui est évacuée du management dans la recherche de critères objectivables. Cette complexité est en revanche pensable dans notre expérience. L'expérience, s'occuper de quelque chose dans une situation concrète est une manière de prendre en compte la complexité.

### **Chasser en Amazonie**

Prenons un exemple éloigné de la vie de l'entreprise. Dans « *Par-delà nature et culture* », Philippe Descola rapporte que les chasseurs Achuar ne sont considérés comme performants (ils sont effectivement plus performants au niveau de leurs prises) qu'après 35 ans. Or, dès l'adolescence, ils connaissent, pour la plupart, des informations nécessaires et sont déjà très habiles avec leurs armes. D'où cette question : « Qu'apprend-t-il au juste qui puisse faire la différence ? » Pour Descola, « *L'essentiel de son acquis consiste probablement en une aptitude de mieux en mieux maîtriser ; à interconnecter une foule d'informations hétérogènes qui se structurent de telle façon qu'elles permettent une réponse efficace et immédiate à n'importe quel type de situation rencontrée... Sur la nature de cette expertise, dont seul l'effet est mesurable, un non-chasseur en reste réduit aux conjectures, car presque rien de tout cela ne peut être exprimé de façon adéquate par le langage.*<sup>4</sup> »

Étant donné que les situations dans lesquelles nous vivons sont complexes, il n'est possible d'y agir que parce que nous avons une certaine expérience, c'est-à-dire parce que nous agissons déjà dans la complexité. Nous prenons en compte beaucoup plus de données que celles dont nous sommes conscients. Penser uniquement en termes de gestion revient à isoler certains moments qui nous semblent indispensables et postuler, d'une manière magique, que seuls ces moments ont une efficacité. Par exemple, l'instant où l'on donne la pilule au patient, celui dans lequel on transmet une information à un élève, celui où on demande une information à un chômeur, etc. Comme si cet instant pouvait exister totalement délié du reste. Et surtout, comme si tout ce qui est « autour » de cet instant n'avait aucune efficacité.

Mais il n'est pas nullement besoin d'aller aussi loin, le principe de la conduite automobile est aussi celui-là. Avec l'expérience, on réussit à intégrer un très grand nombre de

---

4 DESCOLA, Philippe, *Par-delà nature et culture*, Gallimard, 2005, pp 147-148.

paramètres qu'on ne pourrait pas gérer au niveau de la conscience.

Avec le management, l'efficacité est pensée comme une somme de petites efficacités locales qui devraient produire une grande efficacité globale. Or, ça ne se passe jamais comme prévu. Car le fait d'ordonner, les chômeurs par catégories ou les élèves par compétences, ne produit que du désordre. D'une part, parce que pour y arriver on a dû opérer maints forçages. Ensuite, parce qu'en travaillant sur ces catégories, critères mesurables, « objectivables » on n'évalue que ces critères. Des critères par ailleurs déterminés par des gestionnaires, donc extérieurs à la complexité de la situation. Il y a une inversion du travail, on travaille pour l'évaluation et du coup on n'évalue jamais la profonde inefficacité du travail qu'on réalise. On laisse de côté l'expérience, le savoir de l'AS et celui du chômeur, de l'élève... Toute l'intelligence sociale se perd au profit d'une formidable mise en forme qui procure l'illusion d'une maîtrise. De plus, le fait d'être seulement sensible à certains critères « objectivables », induit que les travailleurs et le public deviennent insensibles à beaucoup d'autres d'éléments. Leur expérience s'appauvrit réellement, et leur efficacité aussi.

La gestion est une technique de pouvoir, sa véritable efficacité est de rendre les gens plus obéissants. Couper les gens de leur expérience, c'est les empêcher de penser, d'agir dans les situations concrètes où ils se trouvent. Mais il ne s'agit pas de faire une confiance aveugle à la spontanéité créatrice des gens ou des choses de cet ordre. Tirer un savoir de son expérience n'est pas simple, c'est un vrai travail, mais pour commencer il faudrait déjà arrêter de le dévaloriser.

## Conclusion : retrouver les conflits

Dans l'univers gestionnaire, étant donné qu'il existe une méthode « bonne » et « rationnelle », le conflit ne peut jamais naître d'un dysfonctionnement. Tout problème vient donc d'une malfaçon et non de réels conflits.

*« Paradoxalement, la violence de cette société se traduit dans le fait que ses membres formatés, ceux et celles qui fonctionnent dans les limites de l'utilitarisme, ne connaissent plus de véritables conflits. Car, pour que le conflit existe, il est en effet nécessaire que nous ne soyons pas tous réduits à un fonctionnement identique.<sup>5</sup> »*

On ne va pas plus vite lorsqu'on détient toutes les données sur un chômeur dans son ordinateur ; c'est-à-dire ses études, ses formations, son parcours professionnel, ses maladies, sa situation familiale...

Cette manière de travailler implique déjà un choix par rapport à l'objectif à atteindre. On a déjà élu les informations pertinentes, on a déjà choisi leur mode de collecte et de transmission, on a déjà sélectionné les agents autorisés et les procédures à appliquer... C'est toujours les mêmes, dans toutes les situations.

On a déjà déterminé que le savoir propre du chômeur sur sa vie ne comptait pas... et parce que « le logiciel » n'est pas programmé pour un tel encodage.

Donc, on a déjà choisi de laisser de côté la complexité du monde. Le seul « conflit » demeurant la nécessité du seul poste à pourvoir pour cinq chômeurs.

*« Penser en termes de conflit, c'est penser en termes de processus plutôt que d'individualités. C'est penser, comme le fit Héraclite avant nous, que ce qui émerge ne le fait pas dans un harmonie possible.<sup>6</sup> »*

Et, si en revanche, nous commençons par nous intéresser aux processus dans lesquels

5 BENASAYAG, Miguel ; DEL REY, Angélique. *Éloge du conflit*, La Découverte, 2007, p 172

6 BENASAYAG, Miguel ; DEL REY, Angélique. *Éloge du conflit*, op cit., p 89

se démènent ces chômeurs, ces AS ?

Tous les deux savent très bien, par exemple, qu'il n'y a pas de travail pour tout le monde... On demande à l'AS de faire pression pour flexibiliser le marché de l'emploi, ou ce qui revient au même, précariser le marché de l'emploi. Alors, dès qu'on se met à penser en termes de processus, d'autres conflits sont possibles. Ils émergent non pas sous la forme d'affrontements barbares, d'une lutte de tous contre tous, ce que nous vivons aujourd'hui, mais sous des conflits susceptibles de créer du sens. Réussir à mettre en évidence que la gestion n'est pas une optimisation mais un choix de société, montrer qu'il y a un vrai conflit... Ce serait un début de piste pour contester l'emprise de la gestion, et commencer à mettre en place autre chose.