



Les belles promesses du management

par Christophe Bartholomé, Sociologue

Dans un contexte général de diminution et de rationalisation des dépenses publiques, les secteurs de l'action sociale se voient de plus en plus imposer un impératif de « bonne gestion publique ». Pour ce faire, le management en vigueur dans le secteur privé est souvent présenté comme porteur de belles promesses, moyennant cependant quelques aménagements mineurs¹ (Eraly, 2000). L'implantation des outils et des techniques éprouvés du management privé devrait apporter le salut à des secteurs de l'action sociale ayant trop longtemps vécu dans un bricolage des pratiques et des organisations, ignorant les questions de qualité, d'efficacité et surtout de bonne gestion. La « solution management » est ainsi souvent imposée par le haut (cfr. Le plan Copernic), à travers l'adoption de nouvelles exigences administratives et gestionnaires, de dispositifs de formation mais aussi d'outils et de techniques à visées plus pédagogiques.

Ainsi, tout un jargon et un appareillage aux allures faussement scientifiques se développe sous la férule de spécialistes du management et de la pédagogie, déclinant à l'infini leurs techniques et leurs outils à destination de cadres du secteur public, de travailleurs sociaux, d'enseignants, d'animateurs culturels, etc. Le management semble capable de produire, à travers une rhétorique floue et nébuleuse, un modèle applicable à toutes activités, au prix d'une formalisation excessive et d'une perte de sens quasi systématique.

La question posée dans cette analyse est simple: le management (que l'on impose à l'heure actuelle) peut-il tenir ses belles promesses? On peut essayer de répondre à cette question de deux manières. La première manière consiste à analyser les effets concrets de cette tentative de colonisation du secteur de l'action sociale par cette mouvance du management et d'en analyser les effets. La deuxième manière est plus radicale : montrer que le management moderniste² ne tient pas ses promesses dans l'entreprise elle-même! C'est cette démonstration que réalise brillamment le sociologue Jean-Pierre Le Goff, dans ses différents travaux consacrés à la modernisation des entreprises et au management³. Il propose une analyse très critique des schémas et des prétentions d'un management moderniste aussi ambitieux que nébuleux, dont les contours apparaissent extrêmement flous⁴. Le Goff appréhende l'activité de management dans une acceptation limitée, à savoir celle de l'encadrement des travailleurs. Il nous faut maintenant définir ce management moderniste: quels sont ses traits constitutifs, ses principes et ensuite, ses effets et conséquences dans l'encadrement des travailleurs ?

TRAITS CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT MODERNISTE

Le management moderniste prétend répondre aux aspirations de participation



et d'autonomie de tous les travailleurs de l'organisation. Ceux-ci sont ainsi responsabilisés dans leur travail et, *in fine*, dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce management moderniste véhicule donc le fantasme d'une entreprise consensuelle et homogène, où les rapports hiérarchiques s'effacent au profit de rapports de convivialité, chacun adhérant pleinement aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. Ce type de management fait donc constamment appel à la mobilisation, à la participation et à l'implication de chacun de ses salariés. Dans cette perspective, de nombreux outils librement inspirés de théories psychologiques behavioristes sont utilisées afin de gagner la motivation ou l'implication des travailleurs⁵. Le management moderniste se caractérise ainsi par une inflation d'outils divers visant souvent une instrumentalisation de l'être humain et de ses comportements.

Car finalement, l'ambition avouée de ce management, n'est autre que de « *prendre pleinement en compte le facteur humain* » (Le Goff, 1996 :16). En se présentant souvent comme une réponse aux critiques⁶ adressées au monde de l'entreprise dans les années 60-70, le management moderniste tente d'aller plus loin encore que l'ancien modèle d'organisation du travail taylorien. Le management moderniste affirme sa volonté/sa prétention de contrôler la seule ressource que les travailleurs pouvaient encore négocier jusqu'ici: leur participation. A la prescription et au chronométrage des tâches du taylorisme, le management moderniste vient y ajouter l'imposition du sens (quel sens donner à son travail, aux tâches effectuées) et le contrôle des liens sociaux dans les collectifs de travail (prescription des relations

et de leur nature). La signification et l'importance que l'individu donne à son travail lui sont désormais imposées de manière plus ou moins grossière, à grands renforts de discours sur l'éthique, les valeurs et la culture de l'entreprise.

DISCOURS CREUX ET PRATIQUES CONCRÈTES

Une analyse des manières concrètes de fonctionner met cependant en évidence des contradictions étonnantes entre les promesses du management et les pratiques réelles. Ainsi, alors que le discours du management ne cesse d'inciter à la coopération et à la collaboration des travailleurs, certains dispositifs concrets de gestion les placent dans des situations de concurrence objectives (système de classements et de primes individuels, évaluations individuelles, objectifs personnels à atteindre, etc.).

Autre paradoxe, alors que l'autonomie et la responsabilisation sont des principes élevés au rang de dogmes, les processus de contrôle du travailleur sont fortement développés (notamment grâce aux NTIC et aux outils de gestion par informatique tels que les progiciels de gestion, etc.), lui laissant de moins en moins de marge de manoeuvre réelle. Généralement, on peut constater que les changements organisationnels opérés vont dans le sens d'un renforcement du contrôle. Ainsi Courpasson⁷ montre que les aménagements dans l'organisation bancaire, sous couvert d'un discours de l'autonomie et de la responsabilité, vont dans le sens d'un resserrement des marges d'autonomie des commerciaux. Le constat est sans équivoque et montre une combinaison paradoxale entre une délégation accrue de la respon-



sabilité (dans les discours et même parfois dans les faits) et un contrôle resserré. Comme le souligne Le Goff, « *chaque salarié est placé devant une situation contradictoire [...] : il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performances* ». (Le Goff, 2003 :22).

Un autre exemple concerne cette tendance à l'auto-contrôle. Le management promulgue l'autonomie et la responsabilité, tout en développant et en imposant des outils toujours plus sophistiqués d'auto-évaluation et d'auto-contrôle. Il y a bien ici un processus de délégation d'une fonction de contrôle au travailleur concerné, mais ce contrôle sera réalisé selon les critères et les modalités fixés par la hiérarchie. Il n'est donc nullement question d'autonomie mais simplement d'une délégation limitée de l'opération du contrôle. Le résultat va dans le sens d'une intériorisation des normes et des contraintes par l'individu. Cet auto-contrôle aura l'avantage d'être quasi-permanent et d'autant plus efficace qu'il n'apparaîtra pas comme imposé de l'extérieur. Présentés généralement comme des outils d'auto-évaluation, ces dispositifs feront reposer sur les salariés la responsabilité de leurs performances et de leurs compétences, en omettant bien souvent de prendre en considération les conditions et la nature du travail effectué.

RESPONSABILISATION ET EXERCICE DU POUVOIR

Les travailleurs se sont vu accorder une promotion en ce qui concerne les responsabilités qui leur incombent. Mais cette promotion s'est arrêtée là, créant un mécanisme tout aussi pervers, de responsabi-

sation des travailleurs quant à des choix, des décisions et des orientations sur lesquels ils n'ont en réalité aucune prise. Le pouvoir, en tant qu'instance décisionnelle (c'est-à-dire le sommet stratégique, la direction, la ligne hiérarchique), se décharge ainsi sur les salariés de certaines responsabilités inhérentes à sa fonction. Tous les membres de l'entreprise sont considérés comme également responsables. Mais à l'analyse, on constate généralement que plus la personne se trouve dans les échelons inférieurs de l'échelle hiérarchique, moins elle a de marge de manoeuvre dans les choix à opérer (à l'image d'une équipe de vendeurs d'un point de vente d'une grande marque qui se voit imposer par la direction régionale un chiffre d'affaires/de ventes à réaliser dans le mois sans avoir aucune prise sur le choix de la gamme de produits à écouler ni sur les marges de réduction possibles). Bien souvent, le salarié est ainsi condamné à assumer l'échec de décisions et de stratégies prises à un niveau hiérarchique qui ne le concerne pas. Dans cette perspective, le pouvoir n'assume plus ses choix et ses responsabilités, les rapports de pouvoir sont niés. Au mieux, cette responsabilisation de tout un chacun produit une forme de chaos organisationnel où il devient extrêmement difficile de déterminer le lieu/ le niveau auquel doit se prendre la décision, avec pour conséquences des tensions évidentes entre les différents protagonistes.

Ce défaussement de la responsabilité se constate également dans certains aspects de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'individu porte souvent la responsabilité de l'actualisation de ses compétences et de l'acquisition de compétences nouvelles. L'entreprise s'inscrit de moins



en moins dans un devoir de formation de l'ensemble de ses employés. Ceux-ci doivent apprendre à assurer leur propre développement, veiller à développer leurs propres compétences, afin d'assurer leur « employabilité ». Seuls certains salariés, aux profils spécifiques, sont choyés et bénéficient de divers avantages dont notamment, des possibilités de formation comprises dans leurs heures de travail et couvertes financièrement par l'entreprise. Cette générosité n'est pas sans contrepartie. « *L'entreprise s'engage à donner au salarié les moyens de son développement, en échange, le salarié accepte de s'impliquer totalement dans l'entreprise* » (Le Goff, 2003 :20). Pour les autres salariés, les laissés-pour-compte, se former relèvera d'une démarche personnelle devant être menée à l'extérieur de l'entreprise, avec des « facilités » pourtant légales plus ou moins durement accordées.

HÉGÉMONIE DES COMPÉTENCES ET « SAVOIR ÊTRE » À DÉVELOPPER

L'acquisition et le développement des compétences est aujourd'hui un impératif essentiel dans le management. L'accent mis sur les compétences traduit la volonté de ne pas considérer la maîtrise d'une activité professionnelle sur base d'un simple diplôme mais sur base de savoir et de savoir-faire mobilisés en situation de travail. L'approche en termes de compétences peut donc être utile et efficiente quand on se soucie de formation et de structure d'organisation du travail (et d'attribution de poste en regard des capacités des individus). Cependant, l'usage de la notion de compétences semble entraîner des dérives

de plus en plus manifestes. Les exigences concernant les qualités et les comportements requis dans le travail en entreprise évoluent et ne se limitent plus aux compétences strictement professionnelles. Bien souvent, les compétences nouvellement exigées portent sur des aspects relevant aussi bien de la personnalité que de la liberté personnelle du travailleur. Les compétences relevant du « savoir-être » traduisent particulièrement bien cette dérive d'une approche psychologisante et moralisante définissant de « bonnes attitudes » à acquérir ou à développer, telles que: « être participatif », « être un homme de dialogue », « accepter la remise en cause », « être tolérant, être franc », « s'investir personnellement » (Le Goff: 2003 : 15). L'utilisation de compétences se référant à cette notion du « savoir-être » apparaît particulièrement contestable quand elle mélange allègrement des comportements, des valeurs et des sentiments relevant du monde professionnel, mais surtout du monde privé.

La gestion par les compétences n'est pas critiquable en elle-même et se justifie par ailleurs tout à fait quand elle consiste à rendre compte de la mise en oeuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. Mais ce type de gestion devient contestable quand il décompose l'activité professionnelle ou le métier en une série de compétences à maîtriser. La mise en place de « profils » ou de « portefeuilles de compétences » en vient souvent à disséquer l'activité professionnelle en une série de compétences parcellisées, codifiées auxquelles correspondra des objectifs (bien souvent abstraits) à rencontrer. L'activité profes-



sionnelle ou le métier, sont ainsi déconstruits de telle manière qu'il est parfois impossible de comprendre de quelle activité il s'agit à la lecture des compétences à mobiliser pour l'accomplir ou y prétendre. Au-delà des cas risibles de profils de compétences si incohérents qu'il s'avère impossible de trouver un candidat y correspondant, cette utilisation abusive des compétences peut provoquer une perte de sens du travail pour les salariés. A ne plus voir qu'une somme de compétences, là où existaient des métiers et des professions, on prive les travailleurs d'une dimension collective qui donnait sens à leur travail.

CONCLUSION

L'objectif de cette analyse n'était pas de s'opposer purement et simplement au management. Toute organisation, pour fonctionner de manière optimale, a besoin d'un management adéquat c'est-à-dire un ensemble de pratiques de gestion permettant la structuration et la stabilisation de l'organisation, produisant des règles afin de trouver des compromis malgré les objectifs divergents des multiples entités de l'organisation. Or, il faut bien constater que les formations et les dispositifs de management que l'on propose (et parfois impose) dans le secteur de l'action sociale sont largement inspirés du management moderniste développé au cours des années 80 et 90 dans les entreprises

privées. On retrouve de nombreux traits caractéristiques de ce management moderniste aujourd'hui dans ce qui est proposé: gestion collégiale et consensuelle de l'organisation avec un abandon des niveaux hiérarchiques; responsabilisation individuelle des travailleurs; gestion par les compétences; développement d'outils d'auto-évaluation, etc.

Nous avons vu au cours de cette analyse que les principes de fonctionnement de ce type de management ne sont pas sans effets pervers, principalement pour les travailleurs des entreprises privées: difficultés à localiser le lieu légitime de la prise de décision, fausse autonomie, délégation fallacieuse, contrôle intériorisé et renforcé, hégémonie des compétences relevant de la personnalité et de la vie privée, perte de sens quant à l'activité, etc. Devant ces différents constats établis dans le secteur privé, il est essentiel de réfléchir aujourd'hui sur les conséquences d'une implémentation de ce management moderniste dans les différents secteurs de l'action sociale. Quels sont les dangers spécifiques pour ses travailleurs mais aussi pour ses bénéficiaires? Ce sera l'objet de nos prochaines analyses et étude.



NOTES

- ¹ ERALY A., « Le management menace-t-il l'administration publique et l'Etat de droit? », in Revue Pyramides, n°2, 2000, pp.29-40.
- ² Le management moderniste se retrouve sous diverses appellations : management participatif, moderniste, néo-management, etc.
- ³ Citons prioritairement trois ouvrages de référence: LE GOFF JP., *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La découverte, 1992; LE GOFF JP., *Les illusions du management*, Paris, La découverte, 2000; LE GOFF JP., *La barbarie douce*, Paris, La découverte, 2003.
- ⁴ Comme le souligne Le Goff, l'usage de la notion de management est extrêmement flou et extensif, le management en venant à désigner la quasi-totalité des activités de l'entreprise à l'exception des activités purement techniques.
- ⁵ Le titre du livre de Nicole Aubert illustre cette tendance: *Diriger et motiver: secrets et pratiques*, paru en 2002, aux éditions d'Organisation.
- ⁶ BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Galimard, 1999.
- ⁷ COURPASSON D. , *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000.