

Nouveau management et sens du travail

Contexte et effets d'une adoption dans le secteur associatif

par Jean Blairon et Emile Servais

L'intérêt que nous portons aux associations - non seulement à leur structure et fonctionnement, mais aussi à l'implication subjective de ceux qui y travaillent ou y exercent des responsabilités comme bénévoles - nous invite à observer et interroger à la fois les évolutions et résistances au changement qu'y suscite un emprunt, plus ou moins important, aux pratiques du « nouveau management ».

Cette démarche nous paraît d'autant plus nécessaire que ces évolutions sont souvent exprimées dans un langage tissé « d'évidences » et de sens commun et que les nouveaux clercs qui s'en font les prosélytes postulent que l'énoncé de la norme suffit à garantir sa concrétisation.

Plus grave encore : le sens que confèrent au travail associatif les composantes d'un collectif est désormais requalifié comme intériorisation accomplie d'un discours et d'exigences technocratiques¹.

LE NOUVEAU MANAGEMENT

Pour rappel, le nouveau management regroupe un ensemble de tentatives plus ou moins formalisées d'une nouvelle définition et conception des fonctions de direction, gestion des ressources humaines et organisation du travail dans les entreprises industrielles.

Il émerge et se développe à la fin du 20^e siècle, plus particulièrement dans la dernière décennie. Il tend à s'imposer dans les services publics et le tiers-secteur (plus communément qualifié, par la négative, de « secteur non-marchand »). Il trouve sa justification dans la modernisation de la société et la rapidité

des changements qui l'accompagnent, et plus particulièrement dans les transformations de l'économie dérivées de la mondialisation des échanges.

Sa diffusion s'appuie sur la constitution d'un corps de professionnels de l'audit et d'une gestion technique et humaine des ressources garantissant (ou prétendant garantir) l'efficacité et l'efficience des collectifs de travail.

Ces spécialistes d'un savoir et savoir-faire qui se veut autonome popularisent un discours supposé « aller de soi » sur la nécessaire définition d'objectifs, la pertinence de rationalisations, l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail.

Jean-Pierre Le Goff a réalisé une analyse critique et un questionnaire approfondi de l'idéologie managériale et de la nouvelle gestion des entreprises.² Dans le premier cas, il en souligne les effets de manipulation des travailleurs ; dans le second, il dénonce les illusions qui sont véhiculées et intériorisées.

De ce dernier point de vue, considérant qu'il s'agit d'une tentative de confiscation d'inspiration technocratique du sens conféré au travail, il invite notamment à questionner :

- les caractéristiques du corps des professionnels qui développe ce nouveau savoir et le diffuse;
- la consistance du vocabulaire employé;
- l'approche instrumentale ou taylorienne, non plus seulement du travail mais aussi du travailleur;
- la substitution d'une approche du travail en



termes de compétences à une approche en termes de métier;

- les pratiques de décision collégiale et la négation des hiérarchies;
- l'image postulée du caractère consensuel de l'entreprise.³

UNE HYPOTHÈSE EXPLICATIVE DU SUCCÈS DU NOUVEAU MANAGEMENT

L'hypothèse centrale que nous souhaitons soutenir pourrait être formulée comme suit.

La mondialisation de l'économie impose à l'entreprise industrielle des transformations de structure et de fonctionnement qui ne sont pas sans effets sur la gestion des ressources productives.

En impliquant un accroissement et une extension territoriale de la circulation des capitaux, la mondialisation déstructure et rend inopérantes certaines logiques de fonctionnement du capitalisme industriel, d'une part, et rend par homologie évidentes les délocalisations des entreprises et la mobilité des travailleurs, d'autre part.

L'économie-monde s'accompagne, par ailleurs, de concentrations constitutives d'oligopoles, la spéculation à grande échelle étant privilégiée plutôt que le réinvestissement local des plus-values du capital. La rentabilité du capital devient la mesure de l'efficacité et de l'efficience du travail des ressources productives ; la rétribution de l'actionnariat est jugée plus importante que le juste équilibre du rapport capital/travail. Ces différents changements peuvent être considérés, selon la suggestion de Guy Bajoit⁴, comme une véritable mutation contraignant à et rendant raison de la recherche et de la mise en place de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation du travail ; une telle

mutation légitime la constitution d'un nouveau champ professionnel et l'apparition d'un corps de spécialistes, gardiens de l'orthodoxie d'un savoir autonome et de son usage.

Si cette hypothèse identifie des caractéristiques de la mutation de société qui permet de comprendre l'émergence de nouvelles pratiques sociales et plus particulièrement des pratiques du nouveau management, il reste à proposer, d'une part, des hypothèses pouvant être mises à l'épreuve quant à la spécificité de leur mise en oeuvre et, d'autre part, des hypothèses relatives à la pertinence de leur transposition dans des secteurs comme les prestations de services, les services aux personnes, les services publics et associations, la structuration et le fonctionnement du champ de la production culturelle.

CONSTITUTION D'UN SAVOIR SPÉCIFIQUE ET D'UN CORPS DE SPÉCIALISTES

Le désarroi des institutions issues de l'économie de première industrialisation est le produit d'un travail idéologique réalisé par des fondations privées ayant pour objectif d'imposer le modèle du marché comme modèle indépassable des échanges économiques, mais aussi de toute forme d'échange.

Il s'agit en l'occurrence de légitimer, pour mieux les développer, les manières de penser et d'agir conformes à un passage à la limite de la logique de marché. L'hégémonie du discours néo-libéral fait ainsi douter de la nécessité et de la pertinence des mécanismes de régulation mis en place par l'Etat-Providence et plus particulièrement de ceux qui imposent la négociation collective au sein de l'entreprise.

La réduction du désarroi ainsi créé implique et légitime la mise en place de pratiques et de discours de substitution aux pratiques et discours jusque là en vigueur.



Ces discours de substitution ne peuvent initialement qu'être hésitants et imprécis ; ils construiront leur capital symbolique en recourant à des expérimentations et à un vocabulaire qui se doivent d'apparaître comme novateurs et qui seront sans doute d'autant plus perçus comme tels que, d'une part, les dispositifs bricolés apparaîtront sophistiqués et que, d'autre part, le vocabulaire utilisé et le sens qu'il tend à imposer peuvent être sans cesse modifiés en fonction des problèmes à résoudre.

Au risque d'être creux, ces dispositifs emprunteront aux sciences humaines des modèles de formalisation qui mettent en schéma les postulats de ceux qui les proposent plus que des données d'observation situées. Ils seront présentés et justifiés comme fondés en logique formelle plutôt qu'en logique sociale. Le vocabulaire utilisé sera, quant à lui, également creux : il mobilisera moins des concepts que des notions que chacun peut comprendre à sa manière, ajoutant ainsi la confusion au désarroi.

Sur ces bases, des sociétés de consultance et d'audit s'imposeront comme aide à la recherche et à la mise en place de solutions aux problèmes dérivés d'un changement plus contraint qu'initié.

Ces nouveaux acteurs se présenteront comme le tiers obligé d'une adaptation au dit changement, apte à réduire le désarroi institutionnel consécutif du passage à un autre modèle économique et une autre idéologie.

Ces sociétés recruteront des personnels dont la compétence est moins affaire de rigueur que de capacité à traduire les connaissances acquises au travers d'un cursus, le plus souvent universitaire, de formation en sciences humaines, en un savoir et un savoir-faire spécifiques. Ceux-ci s'autonomiseront d'autant plus fortement qu'il paraîtra aller de soi que

ces nouveaux spécialistes sont l'unique médiation capable d'assurer l'identification et la résolution des problèmes qui sont censés être rencontrés.

Par ailleurs, ce savoir sera d'autant plus opératoire qu'il postulera un travailleur défini par des comportements facilement observables et susceptibles d'une « évaluation ».

La pratique d'évaluation, véritable clé de voûte du système, pourra être d'autant mieux acceptée que les comportements appréciés le seront au moins autant sous la forme de sentiments partagés et relayés à l'autorité par le responsable et les membres de l'équipe de travail que sous la forme d'un répertoire de critères objectifs préalablement connus et acceptés. La qualité professionnelle cède ainsi le pas aux qualités relationnelles, et spécifiquement aux capacités d'intégration de l'individu au « collectif » de travail, redéfini selon un idéal de consensus.

Ces qualités relationnelles sont, en effet, jugées d'autant plus importantes que le travailleur doit être désormais constamment motivé, impliqué et mobilisable, plutôt que seulement doté des capacités adaptées à l'accomplissement d'une tâche.

Les attentes relatives au profil du travailleur visent dès lors au moins autant son comportement global que son aptitude à accomplir de manière correcte une tâche spécifique.

Par ailleurs, l'évaluation du comportement global implique que celui-ci soit moins considéré comme une réponse mécanique à des stimuli que comme une capacité d'initiatives dont le collectif ou tout au moins son image tirera bénéfice.

Ainsi, par exemple, élaborer de nouvelles procédures, mettre en place de nouveaux dispositifs - raccourcissement de la ligne hiérarchi-



que, recadrage de la communication interne, renouvellement périodique du mobilier et de la distribution spatiale des postes de travail, aménagement des guichets des services aux consommateurs ... - et légitimer qu'il y soit recouru peut s'avérer favorable à une évaluation positive, sans même qu'ait été interrogée ou que puisse être mise en cause la pertinence de ces initiatives « modernisatrices », ou sans qu'il puisse être risqué que de tels changements peuvent entraîner des effets négatifs sur le fonctionnement du collectif de travail.

Ce nouveau savoir se propose donc (et se doit) de créer les conditions d'une forte adhésion à l'entreprise - adhésion aux objectifs poursuivis, à l'optimisation des moyens et des modes de fonctionnement.

Cette adhésion est d'autant plus forte qu'il est postulé que les fonctionnements doivent être sans cesse susceptibles d'être remis en question et impliquent, par voie de conséquence, des sacrifices à répétition.

D'autre part, le savoir nouveau aura tendance à privilégier les performances relationnelles des travailleurs; il le fera sans doute d'autant mieux qu'il postulera que l'entreprise est un lieu total - lieu de socialisation, de prise en charge des besoins et des intérêts, garantissant - formellement ou réellement - une protection dont le degré d'intensité variera en fonction de l'inconditionnalité de l'apport au collectif. Cette protection s'appuiera volontiers sur l'image de la famille moderne, présentée comme un lieu de relations non-hiérarchiques et de décisions collégiales.

LES EFFETS DU NOUVEAU SAVOIR

En recourant à cette « boîte à outils », la description des situations de travail et l'exposé des déficits organisationnels peut ignorer

le rapport social et plus particulièrement le rapport social de domination qui les traverse. Elle peut aussi rendre insignifiantes les contraintes collectives et les pressions exercées sur des travailleurs, que par ailleurs elle désignera en recourant à de nouvelles appellations qui mettent l'accent sur l'indispensable apport fait au processus de création et de production (manager, gestionnaire, attaché, gérant, assistant, opérateur ou opératrice, technicien ou technicienne de surface, chargé de communication, hôtesse d'accueil, etc...). Ce nouveau vocabulaire permettant de masquer que certains détiennent le pouvoir, exercent des pressions et contrôlent.⁵

EXTENSION ET RESTRUCTURATION DU CHAMP DU CONSEIL DE LA CONSULTANCE

Le développement du savoir qui vient d'être décrit et l'accroissement des spécialistes qui en garantissent l'orthodoxie induisent sans doute plus des restructurations du champ du conseil et de la consultance qu'ils ne font émerger un nouveau champ d'activité.

De nouveaux enjeux et nouvelles positions y apparaissent, qui modifient le système des relations des positions existantes. Les institutions et agents du champ opèrent d'autant plus facilement des déplacements vers les positions émergentes qu'ils bénéficient dans la position de départ d'une reconnaissance sociale et professionnelle forte.

La restructuration du champ doit beaucoup au passage d'une position de « travail sur autrui » à une autre.

Initialement, en effet, un tel travail était défini comme intervention sur les individus « pour transformer les personnes »⁶. Ses médiations institutionnelles et organisationnelles



les privilégiées étaient par exemple l'école, les institutions d'assistance, de réinsertion etc... et les savoirs mobilisés étaient surtout la pédagogie, la psychologie, la psychologie sociale et la psychanalyse.

Actuellement, le « travail sur autrui » est plutôt défini comme intervention sur des institutions et des organisations pour « transformer les collectifs » ; il a recours aux savoirs économique, sociologique, culturel et politique (statégique).

Ce travail sur autrui est accompli par des experts et plus particulièrement des experts en management ; il est imposition de cadres et de contextes aux personnels des différentes branches d'une entreprise. Les contraintes qu'il véhicule induisent des effets de sens opposés, à la fois selon la position occupée dans les situations de travail et les relations qui en sont constitutives, et selon la compréhension qu'on en a et l'investissement qu'on y consent.

FORMES DU TRAVAIL SUR AUTRUI ET RÉORIENTATION DES ACTIVITÉS ET DES POSTURES

Le travail sur autrui entrepris par l'imposition d'un cadre et de nouvelles règles de fonctionnement du collectif de production de biens ou de services déstructure l'expérience de l'activité et les postures à adopter pour la rendre efficace et efficiente.

Paradoxalement, sa légitimité et les orientations qu'il met en œuvre sont fixées moins par le collectif que par une hiérarchie plus ou moins identifiable, éloignée du fonctionnement concret du service. Elles sont le plus souvent communiquées par notes impersonnelles plutôt que par contacts directs avec le responsable du service concerné qui doit s'en faire, avec obligation de réussite, le relais.

Ces réorientations sont le plus souvent l'expression des logiques propres à l'échange marchand ; en témoigne par exemple la définition des destinataires des échanges en termes de clients, postulant faussement la négation d'un rapport social dont la force pourrait néanmoins être plus explicite et plus contraignante que celle régissant antérieurement les échanges.

Ce travail sur autrui implique en effet un transfert sur le travailleur de la responsabilité de réussite ou de satisfaction objective et subjective du demandeur.

Les résistances qu'il peut rencontrer sont non seulement variables selon l'implication objective et subjective dans l'activité mais aussi selon l'investissement matériel et symbolique qu'elles requièrent. Cette implication et l'investissement qui en est corrélatif est sans doute fonction conjointement de l'âge, du sexe, des qualités professionnelles et psychiques et de la représentation de la carrière à accomplir et de l'espérance objective de réussite de celui qui l'accomplit.

ATTRIBUTION DU SENS, ENTRE DÉPOSSESSION INDIVIDUELLE ET RÉAPPROPRIATION COLLECTIVE

La nouvelle forme de travail sur autrui est donc imposition d'un cadre régi par de nouvelles règles justifiées par une logique économique, sociale, culturelle ou politique ; elle a des effets ambivalents.

En effet, en même temps qu'elle dépossède le plus souvent - et de manière plus ou moins forte selon le secteur d'activité - le travailleur individuel du sens à donner à son activité professionnelle et qu'elle engendre des souffrances individuelles et des pathologies sociales, elle lui en fournit des orientations qui,



légitimées par l'intérêt général, l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise et de l'activité quotidienne, peuvent conférer identité valorisée et satisfaction personnelle.

Du point de vue du collectif de travail, elle peut, en même temps qu'elle le déstructure, susciter résistance stratégique et sentiment d'une identité collective respectable, faite de compétences qui, si elles étaient annihilées, auraient davantage encore d'effets destructeurs pour le collectif.

On peut également penser qu'un service soumis à des exigences nouvelles peut mettre en place des dispositifs et mettre en œuvre des pratiques qui permettent de compenser des déficits individuels, des retards d'adaptation, des effets de stress et maintiennent ainsi une image valorisante du service, tant à l'interne qu'à l'externe. Les formes de la réappropriation sont diverses, elles peuvent conjuguer rapidité, subtilité, tout autant que lenteur et opposition performante ou stérile.

Une analyse critique des pratiques du nouveau management et de leurs effets, qui serait moins fondée sur l'explicitation des logiques formelles et sociales de ses postulats et schèmes de pensée que sur l'observation empirique, implique, pour guider l'observation, le recours à un système d'hypothèses générales.

Celles-ci portent sur les origines et conséquences probables des orientations que ces pratiques nouvelles adoptent et des changements qu'elles risquent de susciter, tant au plan individuel qu'au plan des collectifs de travail.

C'est la construction d'un tel système d'hypothèses que, à titre exemplatif et sans prétention d'exhaustivité, nous avons esquissée dans les pages qui précèdent. Ultérieurement,

nous préciserons ces hypothèses et les réorganiserons en vue de caractériser, observer et rendre compte des conditions et des effets de l'adoption de ces pratiques dans le secteur de l'action associative. Elles pourront ensuite être mises à l'épreuve plusieurs fois, dans des sous-secteurs particuliers et pour des métiers choisis comme objet d'analyse. Elles feront aussi le choix d'une méthode d'observation et construiront l'outil ou les outils nécessaires à cet effet.

NOTES

- ¹ Les exemples les plus criants en sont l'introduction des « plans quinquennaux » supposés incarner la maîtrise de l'association sur son environnement et, plus encore, l'imposition plus ou moins larvée (par exemple dans le contexte des subventions européennes) d'une « analyse des risques » importée sauvagement du secteur financier;
- ² Jean-Pierre Le Goff, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte/Essais 1992-1995 ; *Les illusions du management. Pour le retour au bon sens*, Paris, La Découverte, 1996 et La Découverte/Poche, 2000.
- ³ Voir C. Bartholomé, « Les belles promesses du management », *Intermag*, Mai 2007. Se posant la question de savoir si le nouveau management peut tenir ses belles promesses, l'auteur suggère qu'on peut y répondre de deux manières : « La première consiste à analyser les effets concrets de cette tentative de colonisation 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 moderne ne tient pas ses promesses dans l'entreprise elle-même ». Suivant Le Goff, l'auteur opte pour cette seconde manière et réalise une analyse critique des schémas et



des prétentions dudit management. Comme on a pu s'en rendre compte, la perspective ici adoptée est une tentative visant à mettre en œuvre la première manière pour le secteur de l'action associative.

⁴ Voir notamment G. Bajoit, *Le changement social. Analyse sociologique du changement social et culturel dans les sociétés contemporaines*, Paris, Armand Colin, 2003.

⁵ Voir notamment A. Jantet, « A votre service . La relation de service comme rapport social », in *Sociologie du travail* n°2, vol 45, avril-juin 2003 ; M-A. Gilbert, *Service public et changement. Transformation des métiers au Service Public de l'Emploi*, UCL, FOPA, juin 2004.

⁶ Voir F. Dubet , *Le « travail sur autrui » en mutation*, Namur, HENAC, Séance de rentrée académique 2003-2004.