

Les conditions d'une invasion continuée

par Jean Blairon, Directeur de l'asbl RTA

ENFIN !

Lorsque j'ai eu l'occasion de prendre connaissance des travaux consacrés par Jean-Pierre Le Goff à la modernisation (sauvage) des entreprises et à l'importation (qualifiée de barbare) de ses méthodes dans le champ de l'enseignement, je n'ai pu que me dire «enfin, quelqu'un qui l'a vu, et qui a vu juste!».

Les constats posés par l'auteur étaient (pour en donner un résumé très simplificateur) les suivants¹ :

- une révolution culturelle permanente est imposée aux individus, sommés d'être «autonomes/responsables/réactifs/motivés» au travail comme dans leur vie;
- les compétences et performances de chacun sont évaluées en continu, y compris le «savoir-être», qui relevait auparavant d'une zone privée et libre;
- chacun est dès lors invité à être «l'acteur de son propre changement», ce qui constitue une responsabilité impossible à assumer.

Ayant été dans les années 70/80 enseignant en lettres et m'étant beaucoup engagé dans la formation continuée des enseignants, je n'avais pu à l'époque que m'étonner devant l'étrange fierté de certains à imaginer qu'on allait désormais mettre en oeuvre une «ingénierie de l'éducation» ; je n'avais pu que constater l'imposition brutale d'une «pédagogie par objectifs», pourtant décriée par les praticiens, accompagnée de l'obligation de penser les pratiques via des tableaux à multiples entrées et des concepts

étonnants («former l'élève au savoir-devenir»). Le désarroi des enseignants était grand, ainsi que l'impression qui était la leur d'être victimes d'un complet mépris. Nous étions pourtant confrontés à l'exercice d'un pouvoir pur².

VERS UN REMAKE ?

Quelques années plus tard, force est de constater que le monde associatif – et singulièrement le secteur de l'aide sociale – est occupé à vivre la même douce invasion barbare, avec les mêmes effets problématiques.

Pourquoi le succès de la modernisation sauvage dans un monde dont on aurait pu penser que ses liens avec les mouvements ouvriers auraient pu le prémunir d'adopter les (mauvaises) moeurs du néo-management ?

Il y a sûrement de multiples raisons, en partie paradoxales.

Pour en explorer quelques-unes, je propose d' partir du constat que les sociétés modernes se construisent sur trois piliers.

- Un pilier de productions de biens et de services, orientées vers la recherche du profit (dont les fruits sont plus ou moins redistribués entre les actionnaires, les producteurs eux-mêmes et les travailleurs. On nous dit (même à gauche) que ce pilier est le moteur de la croissance, elle-même créatrice d'emplois, donc de bien-être ; on ne sait pas mieux affirmer que le capital est le moteur de l'égalité...



- Un pilier public, supposé dépasser les intérêts privés et se préoccuper de l'administration du bien commun, y compris en protégeant les plus faibles (l'enfant, la personne handicapée,...). On observe que ce deuxième pilier, qui est supposé réguler les excès parfois débridés du premier, a une propension à en adopter les modèles (en matière de gestion des ressources humaines, d'évaluation, de conception de l'action...): l'exemple le plus significatif étant la réforme Copernic, qui considérait comme inéluctable que les postes de responsabilité les plus élevés dans l'administration ne pouvaient être occupés par des hauts fonctionnaires, incapables selon le ministre de l'époque «de gérer leur propre secrétaire...» (dixit).

- Un «tiers-secteur», agissant d'initiative, pratiquant par exemple la critique sociale, garantissant une écoute des demandes sociales inaudibles, exerçant un contre-pouvoir, acceptant souvent par délégation des «missions publiques» (on parle d'un «pacte associatif» avec les pouvoirs publics). Ce troisième pilier se définit pour l'instant par la négative par rapport aux deux autres : on parle aussi bien d'un secteur «non-marchand» que d'organisations «non gouvernementales».

Pour comprendre pourquoi ce troisième pilier ou tiers-secteur subit de plein fouet l'invasion barbare, il faut prendre la mesure du fait que son rôle et son importance sont vus, par les autres et par lui-même, avec une grande ambiguïté, ce qui le rend des plus perméables aux courants dominants.

Je souhaiterais donner quatre manifestations de ces perceptions et représentations ambiguës:

- sa place par rapport aux deux autres piliers ;
- sa place dans l'activité économique;

- sa professionnalisation croissante;
- sa structuration interne.

DEUX REPRÉSENTATIONS DE LA PLACE DU TIERS-SECTEUR

Pour beaucoup, le tiers-secteur s'occupe des «ratés» de fonctionnement des deux autres ; quelques expressions glanées pendant nos interventions de la dernière quinzaine : «roue de secours», «infirmiers du social», «pompiers de l'urgence», «antichambre éternelle de ceux qui sont rejetés du marché du travail et qui tournent de formation en formation»...

Parfois la vision est extrême et désenchantée, comme ces propos recueillis dans le secteur de l'insertion sociale et professionnelle : «les gens sont dans le carrousel infernal de la formation, il n'y a pas d'emploi pour eux, les seuls emplois qui sont créés ce sont les nôtres»...

A l'exact opposé, nous trouvons cette affirmation forte d'un Félix Guattari :

«Nous autres enseignants , psy, travailleurs du socius (...) nous sommes les ouvriers d'une industrie de pointe, d'une industrie qui fournit la matière première subjective nécessaire à toutes les autres industries et activités sociales³.»

Il faut reconnaître qu'entre une représentation de «voiture-balai» et l'affirmation d'un rôle de producteur pour tous de la matière subjective première indispensable (la «richesse grise»), il y a de la marge...

QUELLE PLACE DANS L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ?

De nombreuses statistiques montrent que le secteur dit «non-marchand» est le premier employeur du pays et souvent le premier créateur d'emploi.

Il reste que ses représentations diverses (par exemple au comité de gestion du Service



Public de l'Emploi) ne sont pas proportionnées à cette importance...

Pour d'autres, le secteur est vécu comme subsidié et dépendant. Le Minsitre wallon de l'économie S. Kubla n'a-t-il pas en son temps déclaré que les flux financiers qui circulent dans le tiers-secteur ne sont pas du «vrai argent» ?

QUELLE PROFESSIONNALISATION ?

La «professionnalisation» du tiers-secteur est de fait entendue en deux sens opposés.

D'un côté, on remarque que l'action des associations s'inscrit de plus en plus dans la sphère du travail salarié.

De l'autre, on oppose professionnels et amateurs (dans une connotation négative), en disant qu'il est temps que les choses soient réalisées de manière (enfin) un peu sérieuse.

Un analyseur qui ne trompe pas : la formation continuée des directeurs d'associations, qui est de plus en plus à l'ordre du jour, mais avec des différences importantes selon les sous-secteurs.

Dans plus d'un cas, il semble qu'on parle moins de la recherche de ce qui est spécifique au management d'une association (ce qui exigerait un programme pointu, par exemple par rapport au cadre participatif, à la question de la fidélité aux engagements de départ, etc.) que du postulat qu'il est temps que ces «apprentis directeurs» apprennent le ba-ba de la gestion d'entreprise, au mépris souvent de l'expérience acquise sur le terrain.

Dans ce cas, la sociologie des organisations la plus éculée est mise au programme, le behaviorisme psychologique le plus simpliste y est ajouté, cette «mise à niveau» (qui est un aplatissement et un ravalement) se présentant comme la voie royale de la professionnalisation.

LE POIDS DU CHAMP DE LA SANTÉ

Il faudrait enfin observer les relations internes structurant le tiers-secteur, y compris dans ses représentations institutionnelles, et y pointer la prégnance du champ de la santé, et à l'intérieur de celui-ci du pouvoir du modèle hospitalier.

Or, dès 1992, Jean-Pierre Le Goff, dans son ouvrage *Le mythe de l'entreprise*, interrogeait le modèle de «l'hôpital du troisième type», fonctionnant comme s'il était une entreprise, et la santé, une marchandise :

«La santé peut-elle être considérée comme un bien marchand et, ce faisant, l'hôpital peut-il être géré selon le modèle d'une entreprise productrice de biens et de services destinés à être mis en vente sur le marché ? Faute de répondre clairement à ces questions et de proposer des alternatives de gestion qui les prennent sérieusement en compte, les réformes hospitalières s'exposent à rester prisonnières d'un modèle calqué sur l'entreprise. Et les projets managériaux risquent non seulement de ne pas changer grand-chose aux lourdeurs du système hospitalier, mais d'accentuer le désarroi.»⁴

On voit clairement que l'alignement de la gestion hospitalière sur les méthodes du management moderniste a pu servir de tête de pont pour l'invasion du tiers-secteur tout entier.

QUELQUES SIGNES DE L'INVASION

Les quelques éléments que nous venons de rappeler montrent que le tiers-secteur souffre d'une identité hybride et plus que paradoxale.

Il s'ensuit qu'il est de fait très perméable au modèle dominant de modernisation néo-managériale, souvent imposé par ses disciples (ou ses vendeurs) comme



la rationalité même, sans possibilité de débat.

Nous voyons tout autour de nous les signes évident de cette imposition.

Pensons au modèle «qualité» qui tente de pénétrer le secteur du handicap et de la santé mentale⁵, sans que l'on mesure l'écart entre un modèle de «maîtrise des process» et un travail avec la maladie et la souffrance.

Pensons à la «culture du client», «implémentée» (pour reprendre ce néologisme néo-managérial) partout comme la panacée, jusqu'à la dérision (qu'achète donc un bénéficiaire d'un centre Public d'Action sociale, à qui l'on reproche quasi d'office de se complaire dans sa situation, alors que la relation au client se construit sur la volonté constante de le «fidéliser» ?).

Le rapport des services publics et des associations se règle de plus en plus sur le mode désuet des «plans quinquennaux», que les associations doivent dresser en termes d'objectifs/moyens/résultats observables, sans oublier d'employer des méthodes ascendantes et de répondre à la demande de partenaires (ce qui est strictement improgrammable). Le cas le plus criant est l'imposition de la «méthode» du «cadre logique», dont l'appellation même montre que pour ses concepteurs il n'y a point de salut possible en dehors de parfait délire technocratique. On ne sera que modérément surpris d'apprendre que cette «méthode» est imposée aux ONG, et, depuis peu, par le Fonds social européen...

Tout un inventaire reste à faire pour dresser la carte des territoires conquis et identifier l'existence ou non de zones de liberté ou de résistance...

DES ATTITUDES PARFOIS CURIEUSES

Du côté des directions d'associations ou de

leurs instances, qui subissent les nouvelles impositions de plein fouet, on peut trouver des attitudes parfois troublantes.

Ainsi du comportement des dominés culturels : pris dans une relation très inégale, le dominé culturel est conduit à être fasciné puis à adopter des modèles (ici de gestion) qui vont renforcer la domination qu'il subit... Il fonce ainsi «tête baissée» et non sans fierté (voire arrogance) dans l'adoption de modèles qui charrient le fait que «bien faire son travail» implique d'adopter des façons de faire qui vont le vider de sons sens, voire le rendre impossible.

On observe aussi des emprunts imprudents : l'idée est ici qu'un outil ne peut pas faire de tort (s'il existe, pourquoi ne pas l'utiliser ? Et l'on fait ainsi un shopping tous azimuts, au Québec ou ailleurs...) comme si chaque outil ne véhiculait pas des représentations sociales que son usage renforce...

Ces risques sont d'autant plus prégnants que le clivage gauche/droite ne semble pas pertinent en la matière : on trouve autant d'«épistémocrates» (pour reprendre ce terme de Bourdieu) à gauche qu'à droite, ce qui contribue à brouille davantage encore les repères.

TROIS PRIORITÉS

Devant une telle situation, qu'il faut bien qualifier de domination, trois priorités se dégagent et l'oeuvre de Jean-Pierre Le Goff nous permet de les affronter :

- identifier les composantes de ce modèle de modernisation qui nous envahit;
- anticiper les effets de cette adoption et les relier à ce qui les produit;
- tracer des pistes alternatives, qui existent bel et bien, malgré ce que la vulgate néo-managériale entend nous faire croire. end nous faire croire.



NOTES

- 1 Jean-Pierre Le Goff, *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999, p. 8.
- 2 En « of f », un haut responsable de la formation continue me déclare tout de go à l'époque : « je comprends tes objections, mais le pouvoir est là, nous y allons et il faut que tu t'y conformes si tu veux y aller avec nous » - fin brutale de la collaboration...
- 3 J. Oury, F. Guattari, F. Tosquelles, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Paris, Matrice, 1985, p. 51.
- 4 Désarroi dont témoigne une enquête réalisée par l'auteur et relatée dans son ouvrage *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La découverte, 1992.
- 5 Cfr par exemple certaines propositions émises lors du Forum prospectif de politique des personnes handicapées, publication du Ministre des Affaires sociales et de la Santé de la Région wallonne, pp. 91-92.