

## A propos de la logique gestionnaire : Le management au tamis

*Alain Freudiger*

### **Introduction**

#### **1. Bref état des lieux du management contemporain**

- historique
- mise en mesure
- injonctions paradoxales
- paralysie et congestion

#### **2. Analyses de certains effets et certaines facettes du tout-gestionnaire**

- le thermostat de la cybernétique
- l'exigence de transparence
- efficience et radinerie

#### **3. Pistes de court-circuit et de résistance**

## **Introduction :**

d'où je parle

pas sociologue, historien, économiste, mais littéraire : mots, langage  
→ n'empêche pas éléments anthropologiques, historiques, sémiol...  
singularité et subjectivité

management et gestion : pris ici comme équivalents, même si reviendra sur origines différentes. Triomphe de l'anglo-saxon

1. D'abord nous allons dresser le constat et l'état des lieux de la vie sous gestion.
2. analyserons certains des effets et certaines facettes du tout-gestionnaire.
3. développerons des pistes de court-circuit et de résistance, voire des issues à ce totalitarisme imbécile.

## 1. Bref état des lieux du management contemporain

un peu partout, rencontre le management, fait l'expérience de la gestion :  
citoyens, salariés, consommateurs, abonnés, patients, usagers, clients, vacanciers,  
locataires, internautes

omniprésence de la gestion  
remplir des tableaux rigides, suivre des procédures abracadabrantes  
plus de temps à chiffrer ses activités qu'à les effectuer et à les vivre  
intermédiaires et autres parasites en lieu et place de véritables interlocuteurs  
devoir faire coïncider la réalité avec la planification  
faire entrer dans des grilles inappropriées mais seules tenues pour vraies  
Si tout le monde ressent, avec plus ou moins de précision et d'acuité, le mal,  
faut-il le définir et le circonscrire  
en premier lieu le monde du travail : mais pas seulement, car la gestion s'est imposée  
partout et envahit toutes les couches de la vie.

plus ancienne que cela, à partir de 1945 qu'elle va se déployer de manière généralisée,  
accélération dès les années 1970, New Public Management.

plusieurs causes concourent : les désastres de la Seconde guerre mondiale ont, semble-  
t-il, définitivement invalidé et disqualifié les idées de Progrès et la confiance en la direction  
par les hommes de la destinée des sociétés.

prenant appui sur l'essor de la cybernétique,  
une « gouvernance » à la fois scientifique et rationnelle par *input* vers *output*,  
renseignée par la rétro-action d'un thermostat  
paraît préférable à l'arbitraire et à l'idéologie, fussent-ils généreux et émancipateurs.

Foin de grands idéaux, efficacité pratique : triomphe de la raison utilitaire, qui, après  
avoir mis à bas les « grands récits » (philosophie postmoderne), n'invoque plus d'autre idéal  
que la bonne gouvernance et place son salut dans la bonne gestion.

années 1990, les écoles de la gestion, gonflées à bloc par la chute du modèle  
soviétique, envahissent le monde de leurs conseils prodigués, depuis le FMI et la Banque  
Mondiale jusqu'aux coachs personnalisés et aux objets connectés  
sous l'illusion du réalisme et de l'objectivité, la victoire de la technocratie.

Son outil symbolique est le tableau Excel  
Un vocabulaire nouveau s'impose, faisant la part belle aux préfixes en *optim\** et en  
*effic\**.

MAIS : les insuffisances et les incohérences de cette mise en gestion universelle, se révèlent criantes

La mise en mesure de tout (par l'évaluation, le calcul, la numérisation) produit des chiffres de plus en plus éloignés de la réalité, et à force de la chiffrer, la rend indéchiffrable (codes de tarification, agences de notations pourries, etc.),

le « chiffre », c'est aussi l'écriture secrète.

L'atomisation des activités, dont chacune doit être autonome et rentable, produit des étanchéités absurdes

mise en médiation de tout, par la grille ou par l'écran, empêche toute compréhension de ce qui surgit hors du cadre, depuis la panne et le bug jusqu'aux haines et aux passions humaines.

multiplication des normes et procédures à respecter (contrôle qualité, ...) aboutit à une baisse du coeur à l'ouvrage et *in fine* de la qualité et de l'efficacité.

Les injonctions paradoxales (*double bind*) se multiplient : il faut s'auto-responsabiliser pour des choses sur lesquelles on n'a aucune prise, il faut s'auto-évaluer avec la menace d'être écarté en cas de résultat insuffisant.

Il faut mesurer ses performances pour pouvoir les battre la prochaine fois : mais le record devient la nouvelle norme, et à ce jeu le performeur ne peut que perdre.

Il faut se regarder faire à la place de faire, être toujours comme « à côté de soi », méta-activité

Quant à l'assurance requise pour tout et n'importe quoi, elle empêche la prise de risques, freine l'innovation et la création : il n'y a plus de « inch allah » qui tienne, on veut une élimination totale des impondérables.

On ne fait confiance qu'au système, plus personne ne répond de rien, et ne répond à personne

prolifération d'intermédiaires appliqués au contrôle mais sans pouvoir de décision, couches qui travaillent sont réduites par rapport aux couches parasites (cf. les *bullshit jobs* de David Graeber)

cette gestion totalitaire provoque la paralysie : panne de projet politique, frein à la créativité, aux élans et aux forces vives.

si le Progrès et les Utopies se sont révélés criminels et trompeurs, elles faisaient pourtant sens pour bien des gens : à l'inverse, il est impossible de trouver du sens dans la gestion, ni personnellement ni collectivement.

qui peut rêver d'accroître sa performance et son rendement ? Qui se détournerait de l'amour, de la foi ou de ses toxicomanies pour embrasser les *best practices* ?

gestionniste témoigne d'une viscérale haine de la vie. Or elle s'incruste jusque dans les métiers les plus humainement impliqués, ceux qu'on appelait des « vocations »

et les brise à coups de tables, de rapports à faire, de justificatifs à fournir, de dossiers, de planifications à tenir.

temps de chacun dévoré par une prolifération cloacale de formules imbéciles à remplir et de questionnaires de feed-back, on ne peut plus se décoller de ces sollicitateurs

questionnaires, de ces mendiants collecteurs de données.

prolifération cellulaire anormalement importante au sein d'un tissu normal de l'organisme ?

cancer

gestion totalitaire : elle a développé une capacité proliférante qui n'est plus limitée à l'entreprise ou à l'administration mais croît à l'infini

C'est la paralysie morbide sous une apparence de vie en ébullition

« cancer gestionnaire », ou alors gestionniste

préférer le mot de gestion, ou celui de management ?

Etym : « gestion » (action de faire, exécuter ; d'abord que juridique, ensuite militaire), appelle aujourd'hui la congestion, la digestion, - car justement ne fait et n'exécute plus grand-chose, bien loin de la chanson de geste

origines équestres du mot management, ménager / Manège (entraîner, dresser, action de diriger, conduire) : car le licol, les oillères, les éperons, on en connaît toute la **batterie**...

## 2. Analyse de certains effets et certaines facettes du tout-gestionnaire

### Le thermostat

petit détour par le thermostat

l'un des premiers usages commerciaux du thermostat est, dès 1879, appliqué à l'industrie poulaillière : il s'agit de simuler les conditions d'incubation d'un oeuf. origines liées à la volaille industrielle et aux oeufs en **batterie** – symboles de tout productivisme

thermostat sert à maintenir une température à un point désiré fixé au préalable. A la base, il est constitué d'un système bimétallique, qui ouvre un circuit électrique quand la chaleur atteint un certain stade et ferme ce circuit dès que l'on descend en dessous de cette température. C'est-à-dire qu'il « sent » la température de l'air (*input*) en utilisant le différentiel d'expansion entre deux métaux<sup>1</sup>

pour activer un commutateur on/off : la dilatation/contraction des métaux établit ou coupe le contact électrique, actionnant le dispositif pour chauffer ou refroidir l'air ambiant (*output*).

Aujourd'hui, la plupart des thermostats sont électroniques

cette invention, ingénieuse mais au fond toute simple, va avoir des implications et générer des bouleversements absolument colossaux

matrice d'une science nouvelle, une science du contrôle des systèmes : la cybernétique.

développée dans les années 1940-50, [Norbert Wiener mathématicien], postule que notre monde est constitué de systèmes, vivants ou non vivants, imbriqués et en interaction réciproque : l'action d'un élément sur un autre entraîne une réponse (*feedback* ou rétroaction).

Ils sont reliés par des boucles de *feedback* : une boucle positive entraîne une variation dans le même sens, qui amplifie les tendances, tandis qu'une boucle négative provoque une variation opposée : un système équilibré nécessite donc un nombre suffisant de boucles négatives pour s'auto-réguler.

La cybernétique vise donc à la connaissance et au pilotage des systèmes (du grec *κυβέρνησις* : action de manoeuvrer un vaisseau).

on trouve là l'origine de ce mot de « gouvernance » dont se gargarisent les gestionnaires.

---

<sup>1</sup>En général du nickel et de l'invar (fer nickel)

On en arrive alors à une régulation, et donc à une gestion, de pans toujours plus larges de la vie humaine par un mécanisme qui en fin de compte, aussi complexe soit-il en apparence (modélisations, algorithmes...) consiste en un thermostat : le maintien, par des moyens de mesure et d'action techniques automatisés, d'un degré désiré.

Puisque le système régule avant tout en vue d'un équilibre, on comprend qu'il va agir par boucles négatives, pour réfrigérer ce qui est trop chaud – p. ex. l'enthousiasme – tout en ne supportant pas le trop froid – p. ex. la démotivation : et s'affirme le paradoxe gestionnaire qui cherche à contrer cette dernière (stages de motivation, *team building*, etc.) tout en ruinant l'inventivité et l'énergie créatrice.

confier le destin des sociétés humaines à un thermostat, c'est certes viser à un équilibre, mais à l'équilibre d'une eau tiède. Or eau tiède est celle qui permet prolifération de bactéries et parasites

regardons quels sont, dans le cadre de la gestion, les capteurs du « thermostat » : ce sont les innombrables fiches excel remplies et les nombreux rapports commandés, ce sont les outils agrégateurs de données mesurées et saisies, ce sont les interfaces, les scans et les compteurs de clics, ce sont les programmes et les détecteurs.

Mais si le thermostat, a priori, n'agit pas sur ce qu'il mesure, la gestion, elle, agit sur ce qu'elle chiffre (les gens et leurs actes) puisqu'elle les pousse à adopter des comportements plutôt que d'autres, par des appâts ou des découragements. La mesure est immédiatement faussée.

l'emplacement du thermostat n'est pas indifférent: il ne doit pas être exposé au soleil direct, il doit être loin des ventilations ou des appareils de chauffage sinon cela fausse la mesure. Et s'il est trop proche de la source qu'il contrôle, il aura tendance au court-circuit :

appliqué aux sociétés humaines, c'est le problème du petit chef ou du dispositif (vidéosurveillance, collecteur de données...) qu'on a toujours dans le dos et qui agit comme blocage castrateur ou à l'inverse provoque des zèles absurdes.

Fondamentalement, le thermostat fonctionne sur la non-surprise, sur le calcul et la prévision : mais il ne sait pas comment réagir quand survient vraiment une surprise. Si par exemple un incendie se déclare, le thermostat va baisser, mais c'est une réponse dérisoire et inappropriée. De plus, soit il agit de manière réactive, donc toujours un peu trop tard, soit il agit en avance, mais sur la base d'une prévision : contrairement aux humains, il n'agit donc jamais ici et maintenant. Les thermostats ont toujours un point d'insuffisance au-delà duquel ils ne peuvent plus rien et doivent être suppléés. A l'ère de la robotique, cela devient crucial de s'en souvenir.

En outre, il y a pour le thermostat appliqué à la gestion universelle une tache aveugle : on a une impression de régulation automatique, mais la température désirée a été fixée par quelqu'un, pas par une main invisible ou par le thermostat lui-même.

- peut-on savoir qui a fixé le point désiré? Bien souvent, la réponse apparente (le conseil d'administration, le gouvernement) cache la réponse latente (des « experts », des normateurs, des idéologues) et de ce fait empêche d'en discuter

- peut-on savoir à quel point désiré ça a été fixé ? Bien souvent, la réponse est non : c'est opaque, secret, et en plus ça change fréquemment

On peut rêver, pour la société humaine, meilleur destin que la production d'oeufs et de volaille, que la gestion faite gestation.

symptomatique de l'échec de la civilisation du thermostat est le fait qu'elle n'arrive pas à résoudre LE problème qui pourtant devrait être à sa portée, à savoir le réchauffement climatique.

### L'exigence de transparence

la transparence découle directement du positivisme

pour que tout soit calculable et mesurable, il faut poser en principe que tout ce qui est opaque doit être éclairé, tout ce qui est caché doit être révélé

fantasme de la transparence totale, du contrôle « en temps réel »

d'abord celle des coûts qu'il faut maîtriser , mais pas seulement : toutes les activités doivent laisser des traces et les données doivent être accumulées et stockées.

procédures sont transparentes, c'est pour pouvoir être améliorées sans cesse, pour les rendre justes et claires, mais aussi pour parer à toute critique.

Seulement voilà : en s'exhibant comme telles, les procédures et autres normes permettent effectivement de suivre leur logique depuis A jusqu'à B, mais empêchent d'apercevoir d'autres chemins.

La transparence est une paresse : elle voudrait que tout soit lisible immédiatement, simple, que la vérité chiffrée éclate perpétuellement claire au grand jour. Mais c'est un leurre : il y toujours des causes et des motifs invisibles, souterrains, des paramètres non pris en compte, des lenteurs, des retards et des dynamiques paradoxales.



transparence se retrouve aussi dans les matériaux neufs qui accompagnent l'industrialisation et l'essor de la raison utilitaire : verre, cristal, plastique (plexiglas) – sans parler de l'éloge du flux et des fluides, dont l'eau est l'archétype

mais aucun matériau n'est totalement transparent : il absorbe toujours une part de la lumière

bâtiment d'architecture financière, on remarque certes des parois vitrées, mais qui réfléchissent le ciel plutôt qu'elles ne font voir leur intérieur : il faut être dans la bâtiment pour profiter de la transparence. La transparence est alors le leurre d'une glace sans tain, c'est-à-dire une transparence à une seule face.

Mais pour celui qui en est l'objet, la transparence est une idéologie pernicieuse.

Celui qui se fait lire au travers n'est plus un sujet, il devient instantanément objet : il n'a aucune parole à rétorquer à sa « transparence ».

Or le problème, c'est que la vérité que révèle la transparence n'est que celle d'un paquet de viande. Une fois le secret de la vie percé et mis à jour par la dissection, on a affaire à un corps mort, dont la vie s'est enfuie : c'est là le paradoxe de la biologie pointé par Niels Bohr

On le voit, loin d'être neutre, l'idéologie de la transparence tend à réduire et à aplatir toute réalité. Et pour quoi ?

### Efficiencie et Radinerie

« l'efficacité », la rationalisation et la fluidification de tous les mouvements et de toutes les circulations, de toutes les opérations.

Mais sous ce couvert, il s'agit toujours et encore de rentabilité, de faire des économies, de traquer le gaspillage et toutes les formes de détournements, d'éviter toute perte, tout déchet, mais également de freiner au maximum toute dépense.

Cette haine de la dépense, inscrite au coeur même de l'idéologie gestionnaire, témoigne du découplage absolu qui existe désormais entre la vie et la gestion  
les sociétés et les civilisations ont toujours, même bien loin de l'économie d'abondance, laissé une place à la dépense sous toutes ses formes : cadeaux, fêtes, joutes, potlatch, orgies, sacrifices, etc.

Or, dans la civilisation gestionnaire, ces « soupapes » de dépense sont rongées des deux côtés :

de l'un, on substitue à la dépense un simulacre de dépense qui s'intègre immédiatement à l'économie de la rentabilité (un bon cadeau à la place d'un cadeau, une fête des sponsors au lieu d'une fête populaire, une joute sportive qui une fois télévisée devient immédiatement un « produit »...)

et du second on s'évertue à comptabiliser et à calculer les coûts et bénéfices de ce qui par définition ne se calcule pas (le temps dévoué à ses proches, à ses enfants, à la communauté, etc.)

Partout, il s'agit de promouvoir le principe et l'esprit de mesquinerie, dans ce qui s'apparente à une Internationale de la radinerie.

Il s'agit en somme de lever tous les freins à la radinerie, en jetant des filtres de chiffrage sur toutes les activités humaines afin de permettre leur calcul, d'une part, et de constituer la radinerie comme la seule option réaliste pour les individus comme pour les sociétés, d'autre part.

S'il y a toujours eu des radins et des avarés, le fait qu'ils aient désormais érigé leur vice (deuxième péché capital, tout de même) en système universel et scientifique, seul garant de la bonne marche du monde, leur permet désormais d'échapper à toute condamnation morale,

Ainsi, par un retournement sournois, la « bonne gestion », fondée sur le mesquin et le vil, prétend être la seule voie possible et menace l'humanité et la vie dans ce qu'elle a de plus beau et de plus noble : la générosité, le don, la dépense, l'aspiration intraitable et incommensurable. Partout, les grippe-sous et les fesse-mathieu, adeptes constipés du management totalitaire, grattent les coûts et traquent les dépenses, mesurent et compriment les sociétés et les gens pour en extraire plus de gouttes, passent au crible millimétré les activités pour ne pas en laisser le moindre fruit à glaner

### 3. Pistes de court-circuit et de résistance

pistes de résistance à la totalité gestionnaire.

osons une bonne nouvelle : aussi totalitaire soit-elle, aussi universellement mesurante et calculante soit-elle, la gestion n'arrivera jamais à recouvrir toute la réalité du monde et de l'humanité, il y aura toujours des parts qui en échapperont et passeront au travers de ses grilles

Pour lutter contre le totalitarisme gestionnaire, plusieurs tactiques sont possibles.

Une première consiste à multiplier le plus possible les gestes, opérations, mouvements qui sont trop petits pour être mesurés par ses calculs, trop fins ou insignifiants pour être retenus par ses grilles.

Par exemple, si une grille statistique comptabilise le temps par tranches, fractionner ses activités en petites tranches pour les faire disparaître du radar.

Une autre tactique envisageable est de tricher délibérément, de fournir le plus souvent possible des mesures et des chiffres erronés, faux, mensongers, à la Gestion, afin de l'enrayer et de nuire à sa précision.

Une autre possibilité réside dans l'opposition d'une opacité aux demandes gestionnaires : refuser le plus souvent possible de fournir des chiffres et des données, en laissant systématiquement vides les cases non nécessaires à remplir, en refusant méthodiquement de répondre aux sondages et enquêtes de satisfactions, aux demandes d'évaluation et de feedback.

Ou encore, lorsqu'un questionnaire dresse une liste de choses à cocher et se termine par la case « autres », cocher systématiquement cette case.

Autre option plus dure : destruction des appareils de mesure, saboter, brouiller, de les aveugler délibérément

truquer ou affoler un compteur, introduire un bug dans un logiciel informatique de contrôle qualité, changer une variable d'une feuille Excel. Enfin, et même si cela concerne uniquement la gestion du temps c'est essentiel,

forcer le cancer gestionnaire à se mesurer lui-même, à comptabiliser le temps passé à remplir ses fiches et formulaires imbéciles

Mesurer les heures de travail consacrées à tout mesurer

chacun à son échelle peut contribuer à mettre en échec le cancer gestionnaire, ou du moins, à desserrer l'étouffement de son emprise. Le vaincre entièrement semble pour l'instant

difficile, mais on peut au moins prendre le maquis et lui opposer une farouche résistance, lui infliger des pertes conséquentes pour sauvegarder une part d'indépendance et de liberté.