

La conjuration des inutiles

À propos du livre de Marie-Anne Dujarier *Le Management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, La Découverte, 2015

Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant, coach, Groupe Julhiet Sterwen

Marie-Anne Dujarier avait publié en 2008, *Le Travail du consommateur*, dans lequel elle analysait comment les entreprises, grâce notamment aux technologies, externalisent certaines tâches sur le consommateur/client/collaborateur : imprimer soi-même son billet de train, se servir soi-même son essence, scanner ses produits au supermarché, saisir ses données sous Intranet, etc.

Dans sa nouvelle enquête, la sociologue pousse plus avant son analyse de l'influence des technologies sur les métiers, en cherchant à comprendre « un fait social constaté dans la plupart des grandes organisations, publiques et privées : l'importance prise par les dispositifs impersonnels dans l'encadrement de l'activité », dispositifs produits par une profession en forte croissance, qu'elle appelle les « planneurs ».

Son enquête repose sur cinq types de matériau :

- environ 150 entretiens qualitatifs menés auprès de planneurs (ceux qui fabriquent et installent les dispositifs) et d'opérationnels (ceux qui doivent les utiliser),
- une approche clinique basée sur de longs entretiens, l'observation de nombreux comités et réunions de travail, et l'animation de réunions de co-analyse de pratiques (le tout mobilisant 300 personnes),
- l'analyse de sa propre pratique (l'auteure a occupé le métier de planneur pendant 12 ans),

- deux enquêtes quantitatives, l'une réalisée auprès de 800 « cadres organisateurs à distance », la seconde menée par l'Apec auprès de 13 000 personnes,
- enfin, l'analyse documentaire de CV, d'offres d'emploi et d'une

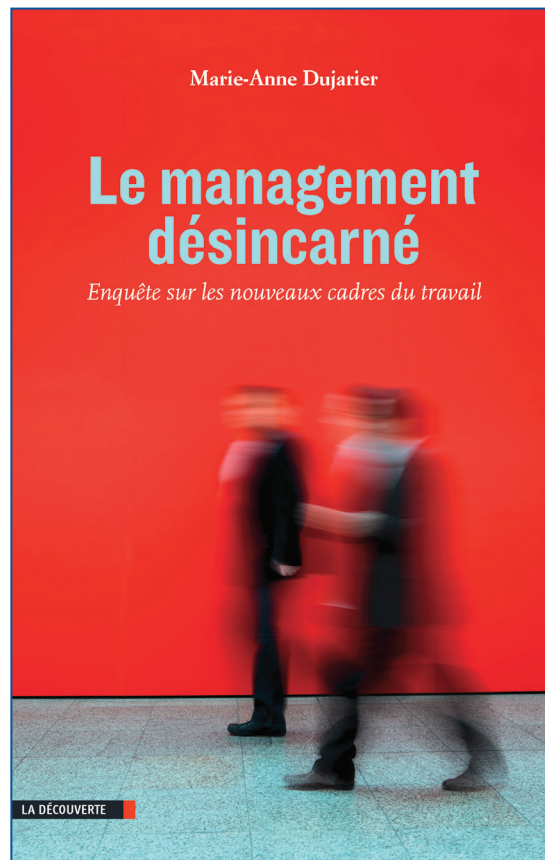
gestion, financiers, informaticiens, fiscalistes, acheteurs, spécialistes des fusions-acquisitions, prestataires de services aux entreprises, etc. ; autant de « professionnels qui travaillent à construire les cadres de l'action et équipent la décision du client ». Malgré leurs différences apparentes, ces « travailleurs reçoivent de leur dirigeant un mandat similaire : ils doivent accroître la performance quantitative en mettant en place des dispositifs qui encadrent l'activité d'autres hommes, à distance. »

Ces planneurs conçoivent des dispositifs (outils, ratios, procédures, référentiels, matrices, instruments comptables, tableaux de reporting, règlements, normes, etc.) pour encadrer et orienter les métiers pour lesquels ils sont mandatés :

- l'assistante sociale doit mener ses entretiens selon des « ratios d'efficacité » élaborés par des « experts » qui ne connaissent pas son métier, et non selon les particularités des situations qu'elle rencontre ;
- le médecin hospitalier est subtilement invité à orienter sa prescription en fonction de la « catégorie » à laquelle

appartient le patient qu'il a en face de lui ;

- le manager doit se débrouiller, lors de l'évaluation de fin d'année de ses collaborateurs, pour respecter les quotas de « bons », de « moyens » et de « mauvais » collaborateurs prévus par la courbe de Gauss fournie par sa DRH.



© Editions de la Découverte

centaine de rapports de recherche écrits par des étudiants. Qui sont donc ces fameux « planneurs » ?

L'auteure rassemble sous ce vocable des métiers *a priori* très hétérogènes : consultants, auditeurs, organisateurs, experts qualité et méthodes, contrôleurs de

Un management désincarné

La thèse centrale de Marie-Anne Dujarier est que l'on assiste ainsi au développement d'une sorte de « management désincarné », où des « dispositifs mettent en rapport un prescripteur et un opérationnel, [mais] sans qu'ils entrent en interaction ».

D'après la sociologue, l'étrangeté démarre lorsque l'on se met en tête de vouloir comparer les promesses de départ et les résultats obtenus. Là où ont été promises « qualité de service », « satisfaction des clients », « amélioration de la productivité », « réduction des tâches sans valeur ajoutée » et « modernisation des services publics », c'est très souvent l'inverse que l'on observe :

- *Améliorer la qualité* ? Pour ne prendre que le seul exemple des services publics (mais la même chose s'observe dans le secteur marchand), les enquêtes menées auprès des citoyens soulignent un net sentiment de leur dégradation, tandis que les indicateurs mis en place par le « nouveau management public » sont tous au vert.
- *Améliorer la productivité* ? On peut en douter, si l'on considère que « le temps consacré [au seul] entretien des dispositifs est estimé à au moins 5 % pour les opérationnels, à 50 % pour les cadres de proximité et à près de 90 % dans les sièges sociaux. Ces dispositifs coûtent cher à acheter, à mettre en place, à entretenir, à alimenter, à réguler - même si ce coût-là n'est [quant à lui,] pas calculé ». Ce dernier point n'est d'ailleurs pas le moindre des paradoxes : conçus pour évaluer tout et tout le monde, les dispositifs ne sont eux-mêmes que rarement, voire jamais évalués.
- *Améliorer la fiabilité des données* ? « Le pilotage par les nombres doublé d'une mise en compétition favorise l'émergence d'un zèle quantitatif. Les dispositifs incitent les travailleurs à consacrer du temps à produire des chiffres régulièrement faux. »

Autrement dit, outre ce que ce renversement de perspective - les métiers au service de la gestion, et non l'inverse - a d'incompréhensible pour ceux qui le subissent⁽¹⁾, il ne semble même pas permettre d'obtenir les améliorations annoncées.

Le déni comme stratégie

Mais alors, s'interroge la sociologue, si la performance attendue n'est pas au rendez-vous, pourquoi donc continuer à installer ces dispositifs ? « Nous pourrions nous attendre à ce que les dirigeants qui déploient ces dispositifs en soient d'ardents défenseurs. Rien n'est moins sûr. »

Les dirigeants sont au courant des dysfonctionnements : ils savent que les dispositifs qu'ils commanditent répondent peu aux besoins des supposés « bénéficiaires », qu'ils créent des situations impossibles pour leurs collaborateurs et reposent pour beaucoup sur des données arrangées. « Les dirigeants, comme les contrôleurs de gestion, disent savoir que les chiffres qu'ils remontent sont trafiqués ». « Tout le monde sait que l'on simule », dit l'un d'eux.

Mais malgré leurs défauts et parce que « le management par les nombres s'est généralisé dans les organisations »⁽²⁾, ces dispositifs permettent aux dirigeants de fournir les chiffres qu'on leur réclame. Et, comme il est moins risqué d'imiter que d'innover, l'heure est au copier/coller généralisé, loin « du discours dominant qui encense l'innovation et l'originalité managériales » : hier les ERP (*Enterprise Resource Planning*) et le BPR

(*Business Process Reengineering*), aujourd'hui la « transformation digitale ». La loi du mimétisme de René Girard trouve là, une nouvelle fois, une magnifique illustration.

Du côté des planneurs, l'auteure note encore plus de scepticisme (et pour cause) :

- ils sont bien placés pour savoir qu'ils ne connaissent pas les métiers qu'ils modélisent. Mais cette ignorance, loin d'être pénalisante, leur est *nécessaire* : comment, sinon, pourraient-ils assumer sereinement le fait que leurs outils créent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent ? Plus encore, comment pourraient-ils concevoir des modèles duplicables à l'infini, condition indispensable de leur rentabilité ? Loin d'être une contrainte, la méconnaissance du réel est une ressource : *le déni devient stratégie* ;
- par ailleurs, les planneurs sont eux-mêmes utilisateurs d'outils conçus par leurs confrères, et se montrent, à ce titre, tout aussi critiques que tout un chacun.

Joindre l'inutile au désagréable ?⁽³⁾

Arrivé à ce stade, le lecteur n'a guère avancé sur les raisons de l'expansion de dispositifs qui, selon les termes de l'auteure, joignent « l'inutile au désagréable ».

Reprenons.

Les utilisateurs ? Leur cas est réglé rapidement : leurs mécontentements sont vite labellisés « résistances au changement » et, comme tels, disqualifiés. Qui veut noyer son chien l'accuse d'avoir la rage.

Les dirigeants, eux, n'ont guère intérêt à faire différemment. Les inconvénients des dispositifs (coût élevé d'installation et d'entretien, collaborateurs insatisfaits, données arrangées) sont de peu de poids face au fait que ces dispositifs leur permettent de fournir des chiffres - même approximatifs - à leurs donneurs d'ordres. Peu importe

⁽¹⁾ Voir l'effet de sidération et d'incompréhension que produisent ces dispositifs. Voir aussi Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, *Le Capitalisme paradoxant - Un système qui rend fou*, Seuil, 2015.

⁽²⁾ Voir Olivier Pilmis, « Des Chiffres en lutte », *La Vie des idées*, 7 septembre 2015 (www.laviedesidees.fr/Des-chiffres-en-lutte.html) ; et, plus généralement, Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes - Nos vies à l'heure des big data*, Seuil, coll. « La République des Idées », 2015.

⁽³⁾ Titre du chapitre 2.

que le thermomètre contribue à accroître la température.

Quant aux planneurs, pourquoi mordraient-ils la main qui les nourrit ?

- la profession accorde de substantiels bénéfices matériels et symboliques, très supérieurs aux standards des autres métiers ;
- le planneur qui s'aviserait de dénoncer l'inutilité ou l'inadaptation du dispositif qu'il met en place comprend très vite qu'il se met en danger : « Contester les dispositifs est interprété comme un manque de loyauté » ;

et puis le job est intéressant... Marie-Anne Dujarier montre que les planneurs trouvent stimulant de jongler avec des concepts et des abstractions, de les agencer pour produire de belles réalisations formelles. Les planneurs développent un rapport « ludique » à leur travail reposant sur un cloisonnement strict entre ce qui est « dans le champ » de leur responsabilité, auquel ils consacrent toute leur attention, et ce qui est « hors champ », qu'ils estiment ne pas

être de leur ressort. Par exemple, la « baisse des coûts » est *dans le champ*, mais le plan de licenciement qui en résulte est *hors champ* ; la définition d'« indicateurs d'optimisation » est dans le jeu, tandis que la sélection des patients à l'hôpital qui en découle est hors-jeu.

La conjuration des inutiles

Que retenir de cette enquête ?

Le constat fait par Marie-Anne Dujarier rencontre ma propre expérience d'utilisateur ou d'intervenant. Mais son enquête apporte des éléments supplémentaires de compréhension que je n'avais pas.

Elle permet en particulier d'affiner l'hypothèse que François Dupuy n'avait fait qu'esquisser dans son dernier livre⁽⁴⁾, lorsqu'il se demandait si l'inculture - ou, pour le dire autrement, le fait de rester dans un déni volontaire face au réel - n'arrangeait pas les dirigeants. En fait, *tout le monde sait, mais tout le monde sait qu'il ne sait pas, ou*

plutôt qu'il ne veut pas savoir : les planneurs savent qu'ils mettent en coupe réglée des métiers dont ils ignorent tout, mais cette ignorance leur est nécessaire ; les dirigeants connaissent les situations impossibles créées par les dispositifs de management, mais au moins ceux-ci leur permettent-ils de présenter des chiffres quand on le leur en demande, c'est-à-dire tout le temps.

À la fin des années 1960, un obscur auteur américain, John Kennedy Toole, écrit *La Conjuración des imbéciles*, et tenta désespérément de le faire publier. Son échec le conduisit au suicide. Publié en 1980 grâce à la ténacité de sa mère, ce livre deviendra un *best-seller*. L'expansion rapide des dispositifs ressemble fortement à une « conjuration des inutiles » qui provoque beaucoup de dégâts, et dont la principale règle est l'omerta.

⁽⁴⁾ Voir la mosaïque « À quoi sert de ne pas savoir ? » publiée dans *Gérer et Comprendre* de septembre 2015.