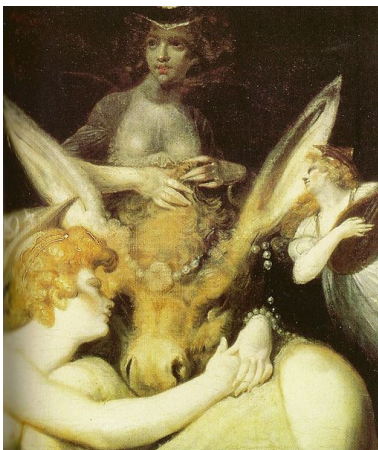


<http://collectiflieuxcommuns.fr/?659-la-politique-contaminee-par-la>



# La politique contaminée par la gestion (1/2)

- Documents extérieurs - Idéologies, mythes et fausses subversions - Libéralisme, capitalisme, marché -



Date de mise en ligne : jeudi 7 février 2013

---

Copyright © Lieux Communs - Tous droits réservés

---

**Extrait du livre de Vincent de Gaulejac, Â« La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social Â», Seuil, 2009.**

---

*« Nous entrons dans un monde géré, simplement géré, la politique devenue une technique, et la tragédie liquidée comme on renonce à l'absurde. »*

Pierre Legendre

Face à la globalisation, à l'éclatement des classes, au développement de la lutte des places, les attentes vis-à-vis de la politique changent. On attend d'elle des réponses aux multiples problèmes engendrés par les mutations économiques et sociales. Il y a là un piège. Les hommes politiques sont tentés de se transformer en hommes d'affaires, à l'image des managers dynamiques, et les hommes d'affaires s'emparent du pouvoir politique, au nom de la performance et de la compétence, même lorsqu'ils n'ont aucune expérience politique. Ils se glorifient de leur expérience d'homme d'entreprise et proposent de gérer la cité sur ce modèle. Le débat politique risque alors de se réduire à un débat de conseil d'administration autour de problèmes budgétaires et financiers. Les considérations économiques surdéterminent tous les registres de la vie sociale. L'approche comptable impose ses normes aux affaires publiques, la gestion privée devient la référence centrale pour gouverner.

## Le primat de l'économique sur le politique.

On constate un écart abyssal entre ce que vivent les « gens » et ce que font les « politiques ». Décalage qui semble irréductible. D'un côté, des hommes et des femmes se retrouvent dans des situations de souffrance et de désespoirs (chômage expulsion, pauvreté, stress, dépression...), de l'autre, des hommes et des femmes politiques, respectables à bien des égards, font de leur mieux pour traiter des problèmes du monde. Les uns parlent de leur vie, singulière et concrète, les autres répondent par des chiffres globaux et abstraits. Cet écart est révélateur de l' « étrange étrangeté » qui frappe nos sociétés hypermodernes. Mélange d'incompréhension (une entreprise fait un plan social et ses actions montent à la bourse), d'incohérence (on ferme une usine qui est rentable), de destructivité (des pans entiers de société se délitent pour favoriser la « modernisation »), d'injustice (des travailleurs sont sacrifiés pour favoriser l'enrichissement des actionnaires), d'impuissance (les logiques financières échappent au contrôle de la communauté sociale), d'inégalité (les riches s'enrichissent, les pauvres s'appauvrissent).

D'où le sentiment d'une société qui éclate, traversée par des forces contradictoires, des logiques irrationnelles, des violences destructrices. Entre les institutions et les citoyens la distance semble totale. Yves Barrel évoquait une rupture de dialogue entre la population et les institutions censées le représenter : « Quand l'establishment social cherche sa population, il ne la trouve pas [...] La société devient en partie comme étrangère à elle-même, décalée par rapport ses propres codes, vivant une sorte d'équivalent social du dédoublement de la personnalité » (Barrel, 1984). La crise du politique s'enracine dans ce décalage qui n'a cessé de se renforcer, entre la demande sociale et l'offre institutionnelle. L'État semble incapable de tenir son rôle d'instance de régulation entre une économie qui lui échappe et une société dont la cohésion est menacée. Bien des facteurs expliquent ce décalage. L'un d'entre eux est central : les citoyens attendent des orientations dans l'ordre du symbolique alors que les politiques apportent des réponses dans l'ordre économique.

Dans la Grèce antique, la séparation entre le public et privé correspondait à une dichotomie entre le familial, lieu de

l'intendance et des nécessités de la vie, et le politique, lieu des affaires de la cité. Dans la sphère privée, on traitait de l'intérêt particulier, du travail des femmes et des esclaves. L'économie, comme « gestion de la maisonnée », était indigne de paraître sur la place publique. Par contre, la sphère publique était valorisée comme espace de discussion. Seul l'intérêt public était digne de considération. L'homme de bien pouvait y montrer sa valeur et obtenir la considération de ses concitoyens. « Le domaine public était réservé à l'individualité, écrit Hannah Arendt, c'était le seul qui permettait à l'homme de montrer ce qu'il était réellement, ce qu'il avait d'irremplaçable. C'est pour pouvoir courir cette chance, par amour d'une cité, que les citoyens acceptaient de prendre leur part de charge de la défense, de la justice et de l'administration » (Arendt, 1961).

L'idéologie gestionnaire conduit à inverser les valeurs entre la politique et l'économie. La politique, loin de susciter l'amour et la considération, est devenue le lieu du calcul. Payer des impôts est vécu comme une charge et même une tare, échapper à la fiscalité un signe d'intelligence et de savoir-faire. À l'image de l'entrepreneur qui s'engageait pour défendre le bien public, se substitue le modèle du stratège qui sait valoriser ses intérêts privés. La politique est perçue comme se mettant au service des intérêts des spéculateurs. La chose publique est dévalorisée.

Cette inversion des rapports entre l'économique et le politique est la cause profonde du discrédit qui frappe ce dernier. Plus grave, l'économie, qui est un des moteurs essentiels du développement social, contribue à le détruire. « L'éco-nomie laissée à son propre mouvement joue maintenant contre la société » (Perret et Roustang, 2001). Lorsque les politiques affirment d'un côté que la consommation est le moteur de la croissance qui conditionne l'emploi, et de l'autre qu'il faut refuser la société de marché, ils sont en plein paradoxe. Est-ce à la société de s'adapter aux besoins du développement économique ou à l'économie de se mettre au service du bien-être collectif ? La politique est-elle condamnée à gérer les effets du développement éco-nomique ou doit-elle organiser l'économie pour la mettre au service d'un projet de civilisation respectueux de l'environnement, des droits de l'homme, d'une répartition harmonieuse des richesses produites, de l'éducation des enfants et de la transmission de la culture ? Un projet pour l'humanité plutôt que pour un taux de croissance.

## L'éducation au service de l'économie.

C'est sans doute dans le champ de l'éducation que la pression de l'idéologie gestionnaire est la plus évidente et la plus inquiétante. Transformer les enfants en clients du système éducatif représente en effet une régression majeure par rapport à l'« école républicaine ». Roger Sue (2001) a décrit l'emprise croissante des milieux économiques sur l'éducation et les pressions des grands industriels, auprès de la Commission européenne à Bruxelles, pour accélérer la privatisation de l'enseignement. « L'éducation doit être considérée comme un service rendu au monde économique », indique le rapport de la table ronde européenne des industriels[[ *Une éducation européenne, vers une société qui apprend*, ERT, février 1995. Voir également G. de Sélys, 1998. L'OCDE annonce que l'éducation devrait être assurée par des prestataires de service et que le rôle des pouvoirs publics devait se borner « à assurer l'accès de l'apprentissage de ceux qui ne constitueront jamais un marché rentable et dont l'exclusion de la société s'accentuera à mesure que d'autres vont continuer à progresser » (OCDE, 1995). Construites à partir des théories du capital humain, ces prises de position considèrent que l'éducation a pour finalité de produire des agents adaptés aux besoins de l'économie, c'est-à-dire de « produire de l'humain » (sur les registres cognitifs, physiques et psychiques) selon les mêmes processus que la production des services marchands et des biens de consommation. Le salarié se doit d'être adaptable et flexible pour intégrer en permanence les nouvelles compétences nécessaires à l'évolution des modes de production. Il est reconnu par « l'acquisition permanente des compétences nécessaires à l'accompa-gnement des évolutions de la demande et de son outil de production » (Trépo et Ferrary, 1998).

La pression pour soumettre le système éducatif aux normes managériales est permanente. Elle est plus déve-loppée dans les Amériques, du Nord comme du Sud, qu'en Europe. Au Mexique, les enseignants sont notés avec un système de points calculés à partir d'un coefficient qui mesure le nombre d'articles dans des revues à comités de

lecture (qui sont elles-mêmes classées en fonction de leur notoriété), le nombre de communications à des colloques, le nombre d'étudiants suivis. La qualité des recherches menées ou des enseignements dispensés n'est pas prise en considération puisqu'elle n'est pas mesurable. Seule compte la productivité quantitative pondérée par un classement des établissements, des revues scientifiques et des éditeurs. Le conformisme et l'individualisme règnent en maîtres. Les chercheurs abandonnent tout esprit critique pour remplir des objectifs de production. D'autant qu'une partie importante de leur salaire, de 40 à 60%, dépend de l'évaluation du Conseil national des sciences et technologies (Conacyt). L'évaluation, sans doute nécessaire pour développer la recherche, se transforme en contrôle basé sur des critères qui ne mesurent en rien l'intérêt scientifique de la production. De plus, les enseignants chercheurs perdent le sens de leur mission, soumis à une contradiction douloureuse entre « l'adhésion à un mythe égalitaire et l'inscription effective dans des logiques arbitraires » (Taracena, 1997).

Si l'Europe semble plus protégée par rapport à la mise en oeuvre de tels systèmes de gestion, on peut craindre que ce ne soit plus qu'une question de temps. La plate-forme pro-posée en France par l'Union pour la majorité présidentielle (UMP) illustre l'introduction dans les programmes politiques de l'idéologie gestionnaire. Le premier chapitre porte sur la construction de « l'école de la réussite ». Il propose une série d'objectifs : « Porter le projet réaliste d'amener 100% d'une classe d'âge à l'obtention d'un diplôme et à l'acquisition d'une qualification en fin de parcours scolaire. Éradiquer l'intolérable phénomène de la violence scolaire, en combinant un travail de prévention dès l'école primaire avec le principe de la tolérance zéro. Redonner confiance aux enseignants et conforter leur autorité par une formation plus adaptée à la réalité de leur métier, qui fasse une plus grande place à la pratique, et par une gestion de carrière faisant une part plus importante au mérite et à l'investissement personnels. Diversifier les parcours et les rythmes. Chaque enfant étant « unique », il faut que l'école puisse offrir à chaque forme d'intelligence, dès le collège, le parcours le plus individualisé possible. Promouvoir une gestion de proximité du système éducatif... »

Les termes sont éloquentes : pragmatisme, qualification, tolérance zéro, gestion de carrière, avancement au mérite, parcours individualisé, gestion de proximité, on retrouve ici tous les éléments des théories du capital humain. Le système éducatif doit produire, selon ce programme, des élèves employables, adaptés au marché du travail et aux « besoins de l'économie ». Dans une société de marché, chaque élève doit assimiler très tôt les canons de l'idéologie gestionnaire.

Beaucoup d'élus semblent hypnotisés par la gestion, qu'ils assimilent à la rigueur et à l'efficacité. Ils considèrent le capitalisme comme une donnée et l'économie libérale comme une référence incontournable à partir de laquelle il convient de penser le politique. L'économie devient la priorité. Il ne reste plus qu'à gérer les conséquences sociales du développement économique. C'est la raison pour laquelle beaucoup de responsables politiques considèrent la croissance économique comme le seul moyen d'asseoir une politique sociale. Il faut de l'argent pour réduire les inégalités, mieux protéger les plus démunis, développer le logement social, prendre en charge les retraites, financer la protection sociale, réduire le déficit de la Sécurité sociale. La « maîtrise comptable » devient le prisme déterminant de la pensée politique.

## La dictature du chiffre.

La crise du politique vient en partie de là. Plutôt que de débattre sur l'organisation de la cité, la démocratie, le bien-être de la population, les finalités de l'existence humaine ou le bien commun, on débat sur le taux de croissance, celui des prélèvements obligatoires, le montant des déficits publics, le solde de la balance commerciale, etc. On cite des indicateurs statistiques et financiers, en laissant de côté la discussion sur le sens de ces indicateurs, sur ce qu'ils mesurent et sur ce qu'ils oublient de mesurer. Faute de pouvoir mesurer le qualitatif, le débat se déplace sur le quantitatif. Les choix politiques sont de plus en plus déterminés par des considérations purement financières. La « maîtrise des dépenses comptables », la « réduction des déficits », l'« abaissement des charges », la « réduction

de la masse salariale », la baisse du nombre des fonctionnaires, autant d'objectifs qui sont l'expression de la « chiffrage » : la dictature du chiffre envahit le champ politique.

Un taux de croissance n'est pas bon en lui-même. S'il rend compte de l'accroissement global de la richesse produite, comme tout indicateur quantitatif, il mesure des agrégats dont la somme ne rend pas compte de la qualité et de la nature de la richesse produite. Il y a longtemps que la critique a été faite. Par exemple, la production de richesses augmente la pollution, qui développe la production d'anti-polluants comptabilisés dans le taux de croissance. De même, lorsqu'on assimile croissance et création d'emplois, on oublie que la croissance participe à en supprimer et à en transformer un grand nombre. Les évolutions du taux de croissance et du taux de chômage ne mesurent pas la nature des emplois créés ou les conséquences des emplois détruits. On sait qu'actuellement la plupart des emplois créés sont plus précaires.

Le taux de la délinquance et le taux de chômage sont devenus les critères d'évaluation du succès ou de l'échec d'une politique. Les réflexions sur le bien public, l'être ensemble, le bien commun se réduisent à des pourcentages, des courbes, des taux et des indices. Le débat instrumental (sur les instruments de mesure) s'installe dans un vide réflexif sur l'amélioration de la vie individuelle et collective, sur les finalités de l'existence humaine et sociale.

Patrick Viveret (2003) note à propos de la croissance : « Nous disposons d'un curieux thermomètre puisque nous ne savons pas s'il nous indique la bonne température. Devons-nous nous réjouir d'un fort taux de croissance de notre produit intérieur brut ? Oui, s'il s'agit de créer des richesses et des emplois susceptibles d'améliorer le niveau et la qualité de vie d'une collectivité. Non, si cette croissance est due à l'augmentation des accidents, à la progression de maladies nées de l'insécurité alimentaire, à la multiplication des pollutions ou à la destruction de notre environnement naturel. Faute d'établir un minimum de distinction, de nous limiter à une comptabilisation monétaire, sans procéder à une évaluation de la nature des richesses produites ou détruites, nous sommes condamnés à voir nos outils actuels faciliter des comportements dangereux du point de vue du bien commun. »

La politique produit sa propre impuissance en se préoccupant du taux de croissance plutôt que du bien-être des concitoyens. Si la croissance est nécessaire, elle ne peut être considérée comme une finalité en soi, ni comme la mesure du progrès. L'idéologie gestionnaire érige la croissance en dogme et invalide les débats sur son contenu. « Résister à la fois à la condamnation de la croissance et à sa sacralisation apparaît ainsi comme la première condition pour le dépassement de l'impuissance du politique » (Laville, 1999).

L'absence de distance critique vis-à-vis de la gestion dans son ensemble et l'acceptation de l'idéologie managériale s'accompagnent d'une conception négative du rôle de l'État qui n'est plus considéré comme un élément central de régulation, mais comme un appareil non rentable qu'il convient de « moderniser ». En fait, on y importe les modèles de gestion supposés efficaces sans qu'une réflexion de fond ait été menée sur leur pertinence. Comme dans les entreprises privées, on préconise plus de flexibilité, une réduction des effectifs jugés pléthoriques et une amélioration du service rendu. Pour certains, il s'agit d'aller vers une privatisation généralisée, pour d'autres, d'appliquer dans le secteur public les techniques de gestion du privé. Les logiques financières et marchandes sont mises en avant comme facteurs de progrès et comme éléments de « réalité ». Les fonctionnements actuels sont dévalués, considérés comme archaïques et bureaucratiques. Les fonctionnaires sont stigmatisés pour leur corporatisme et leur improductivité. Comble de l'inacceptable, ils bénéficient de la sécurité de l'emploi, comme si la sécurité était un privilège qu'il convenait de combattre et comme si l'insécurité de l'emploi était obligatoirement facteur de dynamisme, de motivation et de progrès.

La contamination de la politique par la gestion conduit à bouleverser la hiérarchie des valeurs et du sens de l'action. « De toute évidence, écrit Alain Caillé (1997), le courant dominant, au sein de la pensée de gauche comme au sein de la pensée libérale, reste persuadé que les problèmes centraux de la société humaine sont d'abord des problèmes « réels », nés de la rareté matérielle objective, et que tout le reste, les idées, les symboles, les valeurs,

les identités, le psychisme, tout ce reste-là est littérature. »

Lorsque la société est conçue comme une entreprise qu'il convient de gérer, lorsque les critères de gestion l'emportent sur l'analyse politique, on assiste à une inversion entre les moyens et les finalités, entre le poids des normes financières et les missions « politiques » des institutions.

# La gestion de l'habitat social

Après la guerre de 1939-1945, une partie de la population vivait dans des bidonvilles ou des logements insalubres. De hauts fonctionnaires éclairés, sous l'impulsion de Paul Delouvrier et François Bloch-Lainé, développèrent un vaste programme de logements sociaux pour offrir des logements décentes et confortables aux catégories sociales qui n'avaient pas les moyens de se loger sur le marché privé. Des centaines de milliers de logements vont être construits et des offices, chargés de gérer ces logements, sont mis en place, avec pour mission d'attribuer ces logements à ceux qui en ont le plus besoin.

Pour assurer cette mission, des directeurs d'office d'HLM (habitation à loyer modéré) doivent concilier une exigence comptable d'équilibre budgétaire et une exigence de services consistant à maintenir les logements en bon état, en assurer l'entretien, veiller au bon développement de la vie du quartier, jusqu'à favoriser la mise en place d'équipements sociaux. Une contradiction a très vite émergé entre la mission sociale de ces organismes, accueillir les populations les plus défavorisées, et l'intérêt financier, accueillir les locataires solvables, ayant des revenus stables et conséquents. D'autant que les habitants, qui n'ont pas de problèmes financiers, investissent plus facilement leur cadre de vie, veillent au bon entretien de leur logement, ce qui favorise les relations de bon voisinage, la conservation du patrimoine et la tranquillité sociale. Dans toute organisation, les individus adaptent leur comportement aux paramètres selon lesquels ils pensent être jugés. Le « bon » gestionnaire est celui qui sait réduire les « taux d'impayés ». Aussi, la grande majorité des cadres des antennes de gestion ont organisé la « chasse aux impayés », c'est-à-dire l'expulsion des mauvais payeurs et le rejet, dans les commissions d'attribution, de ceux qui risquaient de le devenir. Ce qui, au départ, était un simple indicateur comptable, est devenu au fil du temps un objectif de gestion. Et cet objectif a conduit une majorité des offices HLM à durcir les modes d'attribution en rejetant les personnes les plus défavorisées ou celles ayant des revenus modestes, au profit des personnes ayant des ressources suffisantes, donc des situations sociales plus favorisées. Les responsables d'antenne qui n'ont pas appliqué cette politique ont vu leur parc se transformer en ghetto social concentrant les familles les plus défavorisées.

Cet exemple permet de saisir trois processus au cœur de la logique gestionnaire :

- la domination des critères financiers sur les autres considérations ;
- la traduction de cette exigence en calcul, donc en instrument de mesure quantitatif ;
- la dévalorisation des finalités sociales.

La rationalité des moyens conduit à perdre de vue les finalités sociales et humaines quand bien même ces finalités sont constitutives de l'existence même de l'institution. Les directeurs d'offices sont d'abord évalués à partir de critères de gestion budgétaire, et secondairement à partir de leurs capacités à remplir la mission pour laquelle l'organisme a été mis en place. Un responsable d'office déclinaient son rôle en ces termes : « Le développement social, ce n'est pas mon cheval de bataille. Un office, c'est une entreprise. Il ne faut pas qu'il y ait de perte de logements vacants, d'impayés. Le conseil d'administration, ce qu'il veut, ce sont des résultats, ce n'est pas des états d'âme... » (Gaulejac, Bonetti et Fraisse, 1989).

Un « bon » gestionnaire se doit d'être réaliste, concret et efficace. On transforme ainsi les locataires en produits. Certains sont rentables, d'autres non. Cette évolution a conduit bon nombre d'OPHLM (offices publics d'habitations à loyer modéré) à mettre en place des règlements intérieurs pour fixer les critères de ressources minimales pour l'attribution d'un logement. Dans la pratique courante, les candidats ne doivent pas concentrer plus de 30% de leurs revenus au paiement de leurs dépenses locatives, ce qu'on appelle le « taux d'effort ». Dans certains offices, on leur demande même de disposer de 10 euros de ressources par jour et par personne, une fois leurs charges réglées.

Cette situation a conduit le DAL (association Droit au logement) à tenter un recours contre un office public d'aménagement et de construction (OPAC) devant le tribunal administratif qui a rendu son jugement le 23 avril 2001. Les considérants sont intéressants : le tribunal rappelle que « l'attribution de logements sociaux participe à la mise en oeuvre du droit au logement afin de satisfaire les personnes de ressources modestes et les personnes défavorisées [...]. Les critères forgés par le bailleur social tendant à exclure les candidats les plus modestes et, en particulier, les familles nombreuses, sont directement contraires à la lettre et à l'esprit du code de la construction ». En conséquence, le tribunal a demandé à l'OPAC de suspendre les critères de ressources exigés. Dans sa défense, le bailleur social indiquait que ces critères avaient été votés par un conseil d'administration dans lequel siégeaient des représentants de la préfecture, de la Caisse des allocations familiales et des représentants de locataires. Si les recours sont rares, les pratiques sont constantes, même dans les organismes dits « sociaux » (B. Bissuel, Le Monde, 3 mai 2001). Les indicateurs de gestion sont construits sur des paradigmes d'objectivation financière qui transforment les locataires en quittances, leur « effort » en taux et les habitants en dossiers.

(.../...)

[Seconde partie disponible ici](#)