
Dépasser un managérialisme insoutenable¹

Texte: Christophe Dunand, directeur de Réalise, entreprise sociale d'insertion par l'économique, chargé de cours à la Haute école de gestion, cofondateur et membre du comité d'Après, Chambre de l'économie sociale et solidaire, Genève.

Point de départ

Les entreprises sociales d'insertion par l'économique comme Réalise² sont particulièrement concernées par les problématiques liées au management. Elles ont subi à la fois l'évolution de la gestion des financements publics et celle du marché sur lequel elles vendent leurs biens et services. Avec toutes les limites imposées par l'ampleur du sujet et la difficile distance cri-

tique de l'acteur de terrain, nous allons tenter de montrer que le managérialisme est l'expression de la logique économique dominante. Nous défendrons la thèse qu'il est préférable de s'engager dans une économie plus sociale et plus solidaire, à la fois porteuse de sens, de motivation, d'efficacité et d'efficience dans ses pratiques, plutôt que de tenter de résister à un modèle économique insoutenable.

Des subventions aux contrats de prestations

Suite à la crise économique du début des années 1990, plusieurs cantons, dont Genève, ont progressivement remis en question le mode de financement des organisations publiques et privées. Des contrats de prestations ont progressivement pris la place des subventions. Pas à pas, une nouvelle gestion publique (NGP)

s'est imposée. Cette évolution répondait à des problèmes réels.

Les rapports entre missions et ressources reposaient plus sur l'historique de chaque entité que sur des besoins avérés. Les cas de mauvaise gestion ont jeté le discrédit sur l'ensemble du secteur et signé la fin des relations de confiance avec les bailleurs et les élus. De plus, la nécessité de structurer les politiques publiques sur une base plus cohérente rendait nécessaire une meilleure vision des missions et des prestations de chaque entité.

Les organisations privées avaient à gagner en reconnaissance pour leurs prestations souvent développées progressivement au fil du temps, sans base contractuelle claire. Un contrat de prestations met les organisations à l'abri de décisions politiques à court terme.

Pour les organisations subventionnées, le passage d'une logique de financement de projet au financement de prestations a toutefois eu des effets pervers. Des organisations se sont retrouvées réduites à leurs prestations et transformées en «sous-traitants de l'Etat», comme nous l'avions indiqué dans deux précédents articles³. La vocation de la majorité des organisations suisses à but social n'est pas de «produire» des prestations, mais de tenter de résoudre un problème de société. Leur engagement sociétal dépasse ainsi largement le cadre de leurs prestations.

A titre d'exemple, Réalise a signé deux contrats pour ses prestations d'insertion, avec la Direction générale de l'action sociale et l'Office cantonal de l'emploi à Genève. Le travail de recherche et développement interne, comme au sein du réseau des entreprises d'insertion, ou encore le travail d'influence des politiques publiques pour améliorer le dispositif, n'entre formellement dans aucun contrat de prestations.

Des contrats de prestations aux normes qualités

Outre les contrats de prestation, les normes qualité se sont progressivement imposées depuis les années 2000. Ainsi, depuis 2002, Réalise a successivement été certifiée ISO 9011-2000 (avec les critères de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) pour la prise en charge de personnes en situation de handicap), Eduqua (pour la formation) et AOMAS (pour le processus d'insertion). Plus récemment, avec la nouvelle Loi sur les indemnités et aides financières de Genève



(LIAF), nous avons dû prouver notre respect des normes comptables RPC 21 et l'existence d'un système de contrôle interne. Indicateurs, standards, tableau de bord, audits internes et externes, approche processus, satisfaction des clients, etc. sont devenus partie intégrante de notre quotidien, comme la majorité des organisations à but social de Suisse.

Le managérialisme est une expression de la NGP

Le managérialisme, comme idéologie du progrès basé sur des outils de management, a progressivement pénétré toutes les organisations à but social ou sociétal. D'après notre expérience, le problème est moins la question de la pertinence d'un certain nombre de principes et d'outils de management que le manque de maîtrise de leurs limites, ainsi que leurs liens avec la logique économique dominante.

La quantomanie induite par les normes de qualité et les contrats de prestations est un exemple particulièrement parlant. Selon le principe qui veut que les décisions soient prises sur la base de données et non d'appréciations, il s'agit de trouver des indicateurs de résultat du travail accompli. Faute de pouvoir réduire la complexité des questions sociales auxquelles nombre d'organisations s'attaquent, ces dernières se retrouvent souvent à mesurer ce qui est facile à quantifier, même si l'indicateur retenu n'a qu'une lointaine relation avec ce qui constitue la qualité et l'effet de la prestation pour le bénéficiaire.

Dans notre domaine, le taux d'insertion sur le marché de l'emploi est un exemple concret. Il est facile d'identifier qui a trouvé un emploi à l'issue d'un stage d'insertion. Mais l'expérience montre que cet indicateur dépend plus de la situation économique que de la qualité des prestations d'insertion. Une organisation d'insertion devrait mesurer sa contribution au rapprochement vers l'emploi des personnes prises en charge. Compte tenu de la singularité de chaque situation et de la diversité des freins à l'emploi (qualification, âge, situation sanitaire, origine culturelle, etc.), une telle analyse est complexe et onéreuse.

Notre expérience a montré à quel point il faut rester critique pour tenter à la fois de mettre en place des outils de gestion performants, de motiver durablement les collaborateurs, sans pour autant renoncer aux valeurs et à la mission de l'organisation. Toutefois, cette posture critique s'est révélée complexe et insuffisante pour résister au rouleau compresseur du managérialisme.

Résister, s'adapter ou innover?

Nous avons identifié trois grandes positions possibles face aux enjeux du managérialisme dans le champ depuis les années 1990. La première est de tenter de résister pour sauvegarder tout ou partie des logiques de fonctionnement des Trente glorieuses. La seconde est, pour les travailleurs et travailleuses sociaux, de s'adapter aux nouvelles règles, souvent

au grand étonnement de leurs aînés. Enfin, il est possible d'innover.

Comme l'a souvent dit Vincent de Gaulejac⁴, tout effort de résistance est confronté au risque d'épuisement. Les fédérations professionnelles dans les différents secteurs sociaux (handicap, chômage, aide sociale, etc.) ont rarement la capacité à mener ce genre de combat. Les syndicats, divisés, n'ont pu remettre en question la progression du managérialisme.

Au travers de nos activités d'enseignement à la Haute école de travail social et à la Haute école de gestion, nous avons souvent été étonnés par la position adaptée, voire soumise, de certains jeunes étudiants. Ce qui indignait certains étonne à peine les autres!

S'adapter n'est pas sans danger. Les études manquent, mais il est frappant de constater le parallèle entre la progression du managérialisme et les cas de burn-out. Nous faisons l'hypothèse d'un lien direct entre eux. En reprenant les modèles d'analyse du burn-out⁵, on constate à quel point le sens de l'action, le soutien et l'esprit d'équipe, l'autonomie et un rapport équilibré entre les objectifs et les ressources disponibles sont essentiels. Compétition, individualisme, multiplication des contrôles, etc. s'opposent presque point par point aux besoins individuels pour travailler de manière sereine.

Il faut ajouter un élément qui semble encore faire peu débat: le rôle palliatif dans lequel le travail social s'est retrouvé enfermé en vingt ans. Quand il consiste à venir en aide aux personnes en difficulté pour des raisons liées à leur situation personnelle ou familiale, dans une économie qui donne une place à la grande majorité des citoyens, l'engagement est sensé. Quand il consiste à gérer les effets sociaux d'une économie d'exclusion, quel sens peut-il avoir à long terme?

Dans cette perspective, le managérialisme a pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de prestations rendues nécessaires par les transformations économiques. Le travail d'insertion est au centre de ces contradictions. Plus les professionnels de ce domaine sont efficaces et efficients, mieux ils gèrent les effets collatéraux de l'économie, et plus le système peut perdurer...

L'économie ultracapitaliste actuelle est incapable d'offrir un travail décent à chacun, et elle n'est pas non plus soutenable au plan écologique. Nous sommes convaincus de la nécessité d'évoluer vers

une économie plus sociale, plus solidaire et respectueuse de l'environnement.

Nous avons fait l'expérience à Réalise d'un engagement institutionnel à trois niveaux. A court terme, notre but est l'insertion dans le marché de l'emploi, avec ses exigences et ses fluctuations conjoncturelles. Nous cherchons toutefois à coopérer en priorité avec des employeurs engagés dans une vision de responsabilité sociale et environnementale. A moyen terme, nous tentons d'agir sur les politiques publiques pour que le dispositif d'insertion soit le plus pertinent possible. A long terme, nous nous engageons pour le développement d'une économie plus sociale et plus solidaire, notamment en contribuant au développement de la Chambre de l'économie sociale et solidaire (www.apres-ge.ch).

Même si les ressources engagées dans ce travail à long terme sont minimales par rapport au travail d'insertion à court terme, elles ouvrent des perspectives importantes pour l'ensemble des collaborateurs, direction incluse. Imaginer et s'engager à travailler sur les causes de l'exclusion (la logique économique) autant que sur les effets sociaux (le chômage notamment) est source de sens et de motivation, et limite les risques de burn-out.

Conclusion

Nous avons tenté à travers ces lignes de montrer que le managérialisme ne peut être freiné de l'intérieur. C'est une des formes d'expression d'une logique économique dominante qui nous dépasse tous. Dans la mesure où cette logique économique est source de difficultés pour les professionnel-le-s du social en général, et qu'elle est incapable de répondre aux enjeux sociétaux actuels, notamment en matière de cohésion sociale et de limitation des impacts écologiques, il semble opportun de développer une réflexion et de s'engager en direction de pratiques économiques innovantes, plus sociales et plus solidaires.

Certains ont longtemps pensé que l'économie sociale et solidaire était la voiture-balai du capitalisme⁶. Cette vision restrictive, centrée notamment sur les organisations sociales et d'insertion, occulte tous les autres champs d'action: les coopératives agricoles et d'habitat, la finance solidaire, le commerce équitable, etc. Aucun secteur économique utile à un développement soutenable n'échappe à l'économie sociale et solidaire. Pour l'heure, elle

reste certes limitée, mais ne demande qu'à grandir, ce à quoi chacun peut contribuer par ses choix de consommation de biens et de services.

L'économie sociale et solidaire, pour reprendre l'expression de J.-L. Laville, est plutôt le poisson pilote de nouvelles pratiques économiques. Ces entreprises produisent des biens et services utiles à la collectivité, en respectant au maximum l'environnement, en visant l'équilibre de leurs comptes, mais non la maximisation du profit. Elles font la preuve qu'il est possible de travailler autrement, notamment en faisant participer les collaborateurs, en développant leurs compétences, en leur accordant de l'autonomie et en développant des relations de travail basées sur des valeurs de coopération.

Ces valeurs de coopération, d'autonomie et d'entraide influencent considérablement la motivation des collaborateurs et la qualité des prestations qu'ils dispensent aux bénéficiaires.

La nouvelle gestion publique a permis des améliorations dans le fonctionnement des organisations d'intérêt collectif. Mais améliorer l'efficacité et l'efficience d'organisations qui servent de pompiers à l'économie ne peut répondre aux attentes légitimes de sens des professionnel-le-s du social. La nécessité de voir se développer une économie plus soutenable devient une opportunité et une source d'espoir, aussi pour les professionnels. Une autre économie est possible, elle existe déjà à une petite échelle. |

Notes

¹ Voir aussi: Dunand C., «Anticiper pour résister: le cas de Réalise, association pour la réinsertion par l'économie», in Perrot D. et al, *Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire*, Réalités sociales, Lausanne, 2006

² Réalise propose 100 places d'insertion dans plusieurs domaines d'activité, avec formation et accompagnement vers l'emploi. Pour en savoir plus: www.realise.ch

³ Battaglini M., Dunand C., «Les relations entre Etat et associations: quels modèles pour quelles relations?» *Revue FEAS*, Plan-les-Ouates, 2.2005, pp. 12-21

⁴ De Gaulejac V., «La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social», *Partage*, n° 178, février 2005, pp. 28-35.

⁵ Karasek R. A., Theorell T., *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990

⁶ Jean-Louis Laville, «Les raisons d'être des associations», in J.-L. Laville et al., *Association, démocratie et société civile*, La Découverte-Mauss-Crida, 2001