



Vous avez dit gouvernance ?

Nicolas Latteur ■ Octobre 2018

Introduction

La gouvernance est devenue un concept à la mode. Qu'elle soit réservée à l'entreprise ou qu'elle se réfère à un pays, le terme est devenu une référence. Mais de quoi la gouvernance est-elle plus particulièrement le nom ? A quels projets politiques sont liés des pratiques et des théories qui s'en réclament ? Comment comprendre qu'aujourd'hui le terme gagne une crédibilité croissante dans l'univers des institutions dites « non-marchandes » ?

Sur le site de GUBERNA (Institut belge des Administrateurs qui a pour objet l'information, la formation et la promotion de la bonne gouvernance dans toutes ses dimensions et pour tous secteurs d'activités), « La « gouvernance » a trait au contrôle, à l'administration, à la gestion et à l'obligation de rendre compte. Elle tend à organiser de façon plus efficiente, à objectiver et à rendre plus transparents les structures de gestion et les processus décisionnels de l'entreprise. »¹

Il est donc bien question ici d'organiser, d'objectiver, de contrôler, d'administrer une entreprise ... Son enjeu apparaît directement comme étant l'exercice du pouvoir. Sous des apparences techniques, la « gouvernance » est un enjeu politique dans la mesure où toutes les questions qu'elle entend investir ont des conséquences communes (contrôler, administrer, gérer une entreprise, des collectivités...).

Cependant, alors que les projets de « gouvernance » ont pour objet de régenter des activités de travail, des enjeux déterminants sont occultés. Ils concernent :

- Le travail (son contenu)
- L'organisation du travail
- Les conditions de travail

Ces trois questions sont éminemment politiques :

- a. Le travail, c'est la production de biens et de services mais aussi la production et la reproduction d'un ordre social.
- b. L'organisation du travail est un dispositif qui vise à répondre à des questions politiques : qui travaille ? Pour qui ? Qui le contrôle et qui le décide ? Avec quels modes de répartition des surplus ? L'organisation du travail – et donc la gouvernance qui lui est liée – c'est toujours la mise en œuvre de techniques de production mais également de techniques de domination. Comment orienter un collectif vers une production donnée (c'est-à-dire définie par d'autres que les producteurs)
- c. Les conditions de travail sont elles aussi politiques : dans quelles conditions des populations travaillent. A quelles conditions leurs activités sont-elles reconnues comme un travail ?

¹ www.guberna.be

Nous vivons plus que jamais dans des sociétés salariales. Le salarié a un statut juridique très singulier. Il n'a aucun droit pour discuter des moyens et des fins de son travail. Des contre-pouvoirs qu'ils créent peuvent tenter d'influer sur ces questions mais ils n'ont jusqu'ici pas mis fin à cette subordination.

Or dans une perspective démocratique, toutes ces questions (travailler, contrôler, administrer, organiser, gérer, rendre compte) politique devraient faire l'objet de délibérations collectives. Comme l'affirme Frédéric Lordon, « ce que l'entreprise (productive) doit fabriquer, en quelle quantité, à quelle cadence, avec quel volume d'emploi et quelle structure de rémunérations, sous quelle clé de réaffectation des surplus, comment elle accommodera les variations de son environnement : aucune de ces choses ne peut par principe échapper à la délibération commune puisqu'elles ont toutes des conséquences communes »²

Mais précisément, au sein du capitalisme, notre horizon actuel, le travail est profondément dépolitisé. Ce sont essentiellement des propriétaires de capitaux et leurs gestionnaires qui décident du travail. Ce dernier est réduit à une question d'acquisition de compétences et d'adaptation personnelle. Compétences définies par d'autres que le salarié dans une logique profondément antidémocratique. Car il lui est demandé de les acquérir sans toutefois pouvoir intervenir sur leurs définitions.

Les techniques managériales participatives ont beau stimuler la participation des salariés, celle-ci ne bouleverse pas pour autant la relation juridique d'emploi (qui fait du salarié un mineur social – un individu non citoyen qui n'a pas le droit d'intervenir sur les fins et moyens de son travail). Cette dynamique est encadrée autour de finalités préalablement définies. On discute très peu dans des entreprises dites participatives des troubles musculo-squelettiques, de l'institutionnalisation de contre-pouvoirs, de l'utilité sociale et environnementale des activités développées.

Ce statut juridique du salarié n'est pas sans répercussion puisqu'il est la marque d'un rapport social de domination. Symptôme de celui-ci, l'invisibilité médiatique et politique des salariés et du salariat. Lorsque l'on se pose une simple question : qui parle du travail ? Force est de constater que dans le champ politique et médiatique, ce ne sont pas les salariés mais plutôt les groupes qui entendent les régenter qui ont voix au chapitre.

Interroger cette logique de la « gouvernance » à partir d'un positionnement démocratique apparaît déterminant. Qui définit les critères de bonne gouvernance ? Qu'est-ce qui y est inclus et exclu ? Force est de constater que ce ne sont donc pas des salariés ! Ces définitions sont données par des groupes/des forces/des institutions qui entendent régenter le travail et son organisation. D'où la nécessité d'interroger le travail à partir de la parole des salariés et des rapports sociaux qui définissent aujourd'hui les relations de travail.

² Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude*, La Fabrique, 2010, p. 170

Développement

Comment des salariés décrivent la mise en œuvre des pratiques de gouvernance dans leur champ d'activité ?

L'introduction et la généralisation de procédures de gouvernance d'entreprise est source de nombreuses critiques. Elles prennent part à une logique d'intensification du travail. Placé en sous-effectif, c'est la qualité même du travail accompli qui tend à se dégrader. Les formes d'organisation du travail ne résistent pas à l'évaluation qualitative qu'en font les salariés.

Nadia, infirmière dans une maison de repos et de soins, raconte comment le manque d'effectifs peut être source de maltraitances institutionnelles. On notera également que dans la situation qu'elle décrit c'est la responsabilité individuelle de la salariée qui est pointée et non le manque de moyens : *« La maltraitance peut survenir de manière tout à fait involontaire. L'autre jour, une collègue se dépêchait pour distribuer les déjeuners. Elle a mal installé un monsieur dans son lit. Il fallait le redresser, relever la tête de lit pour qu'il soit assis et tourner la table pour qu'il puisse prendre ses tartines. Elle l'a juste un peu relevé et lui a donné une tartine entre les mains. Le café est resté sur la table. Pour quelqu'un comme lui qui n'a pas encore bu depuis le matin, il a la bouche toute sèche et ne sait pas atteindre son café. Il risque de s'étouffer. C'est de la maltraitance mais inconsciente. Elle était à la bourre alors elle installe mal les personnes. En plus, le directeur passait justement par là et elle s'est fait lyncher. On ne dit pas que la personne était débordée, qu'elle avait trop de choses à faire. Le directeur lui a demandé depuis combien d'années elle travaillait. Il lui a dit que le résident n'était pas un chien, qu'il était mal installé. »*³

L'exemple des hôpitaux est aussi fortement illustratif. Ainsi, Viviane, infirmière explique *« Notre travail est fortement informatisé. Avant, nous avions nos cartes. On entrait avec les boîtes de médicaments et la carte de la personne. On pouvait saluer le patient et on vérifiait les médicaments qu'il prenait avec lui. On était plus proche des gens. On était présent et il pouvait nous demander quelque chose. Maintenant, nous sommes dans le couloir avec un ordinateur et les médicaments sur notre chariot. On doit aller valider chaque médicament sur l'écran. »*⁴

La prise de médicaments a été réduite à un acte technique par de nouveaux procédés alors qu'il découlait de tout un processus de soins et d'accompagnement.

*« La manière de distribuer les médicaments est devenue complètement déshumanisée. On reste plus longtemps devant son PC que devant le patient. On ne passe qu'en coup de vent dans la chambre et on va très vite parce qu'on doit courir. De plus, nous validons le médicament non pas auprès de la personne mais auprès de la machine. »*⁵

Le travail en sous-effectif est ici aussi lourd de conséquences : *« Involontairement, la qualité des soins peut en prendre un coup. La charge est trop lourde par rapport aux nombres de personnes qui travaillent. Nous ne sommes pas assez nombreux. Je ne sais pas comment on compte cela à l'heure actuelle. Quand j'ai fait des études, on disait par exemple « une infirmière pour dix patients ». Mais*

³ Nicolas Latteur, Travailler Aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés, Editions du Cerisier, 2017, p. 238.

⁴ Idem, p. 330.

⁵ Idem, p. 330.

étant donné cette évolution, le travail à réaliser pour chaque patient n'est plus le même, puisque nous sommes sans arrêt en phase aigüe. Les choses devraient être réévaluées. Avant, on déperfusait les gens la nuit et on les reperfusait le lendemain. Maintenant, les soins sont prodigués vingt-quatre heures sur vingt-quatre. La veilleuse de nuit a autant de travail, il n'y a que le téléphone qui ne la dérange pas parce qu'il n'y a pas d'entrée, pas d'opérations et qu'il y a normalement moins de sonnettes. »⁶

Ces réorganisations sont sous-tendues par des procédés standardisés d'organisation du travail. Parmi eux, le LEAN. Viviane Infirmière en décrit les effets absurdes sur le travail concret :

« On a eu aussi il y a quelques années le « LEAN ». C'est une méthode inventée dans l'industrie automobile. C'était l'idée d'améliorer le rangement des pièces... Ils sont venus faire cela dans les services. Ils ont placé des étagères, coller des étiquettes afin d'indiquer ce qui s'y rangeait. Dans une salle de garde, ils ont décidé de placer la poubelle à un endroit précis mais inadapté. Elle se trouvait après le plan de travail. On se la prenait à chaque fois qu'on quittait le plan de travail. Alors, comme il était assez long, on aurait pu nous la mettre juste en-dessous pour qu'elle soit accessible quand on préparait les médicaments. On la déplace tout le temps mais ils ont mis des scotchs au sol pour la fixer parce qu'elle doit rester là. C'était complètement incongru! En plus, je parie que cela coûte un fric fou ce « lean ». »⁷

Cette bureaucratisation de l'organisation du travail est génératrice d'une perte de sens du travail réalisé. C'est aussi la prise de pouvoir de critères quantitatifs impersonnels introduits par un « nouveau management » pour évaluer le travail qui est décrite. Nathan, assistant social à la radio-télévision le décrit en ces termes : *« Il y a une distorsion entre la vision du travail qu'ont encore la plupart des travailleurs et la vision de ce nouveau management. Auparavant, un directeur ou un responsable était quelqu'un qui avait fait carrière dans la boîte. Il avait progressivement monté les échelons. Maintenant, les directeurs, ce sont toutes des personnes qui ont été recrutées de l'extérieur, qui ne savent pas parler du métier (car elles ne le connaissent pas), et qui viennent avec des axes principaux comme le coût par exemple. Il y a une rupture. Une des figures de proue historiques expliquait, à propos d'une émission documentaire, qu'à l'époque les discussions et « bagarres » avec leur producteur portaient sur le sujet, la manière de le réaliser, qui allait y aller, quel angle d'attaque on allait prendre, etc. Maintenant, quand quelqu'un va voir son producteur pour une émission, la seule question que pose le producteur, c'est le coût! C'est tout, car elle ne connaît rien au métier de réalisateur : elle ferait du management dans une boîte de petits pois de la même manière. Voilà : on subit quelque chose qui est appliqué chez nous, comme il serait appliqué dans n'importe quelle entreprise. Il n'y a plus ce lien organique avec ce qui faisait la vie de la radio ou de la télévision. »⁸*

Ces normes quantitatives d'évaluation envahissent nombre de professions. Hugues, inspecteur à l'administration fiscale témoigne : *« Comme expert fiscal, je travaillais dans un contrôle des contributions directes des sociétés. J'étais dans un centre de contrôle. On devait opérer des vérifications approfondies. Il y avait des sections qui s'occupaient de l'IPP et moi j'étais à l'ISOC. Je contrôlais les entreprises. Je faisais un boulot utile parce que du contrôle, il en faut. Avant, on disposait pour faire ça d'une certaine autonomie, et maintenant, il y en a de moins en moins. Il y a*

⁶ Idem, p. 333.

⁷ Idem, p. 334.

⁸ Idem, p. 220.

des critères de vérification qui sont prédéterminés. L'administration a fait appel à des sociétés privées pour les définir. Je ne pense pas que ces procédures nous permettent de bien travailler. On enlève toute autonomie. Avant, un chef de service avait un certain nombre de dossiers et d'employés. Il faisait un premier triage. Il répartissait en fonction des compétences de chacun. Vous aviez vos dossiers à vérifier. Vous examiniez et en fonction de votre analyse, vous décidiez de vous rendre sur place et de faire un boulot plus ou moins approfondi. Mais si ça nous paraissait net, on pouvait passer au suivant. Maintenant, il y a des critères de sélection pour les dossiers. Ce sont des programmes informatiques. En fonction des données qu'on encode régulièrement, il y a des sonnettes d'alarme et c'est la machine qui vous indique là où vous devez aller. »⁹

Plutôt que de mesurer et évaluer leurs objets, ces normes et ces procédures tendent à profondément transformer ce qu'elles prétendent simplement observer. Bruno, chargé de recherche en physique évoque les conditions nécessaires pour prétendre à un poste définitif de chercheur à l'université : *« Tu as aussi une énorme pression à la publication car (...) on va essentiellement juger ton curriculum scientifique. Ce dernier est établi avec des indices quasi boursiers. On regarde le nombre de publications que tu as et le nom des revues dans lesquelles tu publies. Chacune a un score. Sur cette base, on va calculer un indice. Les commissions de nomination accordent – hélas – énormément d'importance à cela. Elles vont regarder l'impact factor de tes articles et cela primera pour ta nomination. Tu dois donc produire énormément mais rien n'est cependant garanti. Dans cette logique, ils ne tiennent pas compte du contexte. Par exemple, si tu as travaillé dans une petite équipe et que tu as fait du bon travail, tu vas plus difficilement publier dans des revues à haut facteur d'impact parce qu'il faudra avoir dix techniques différentes et du matériel qui coûte un million d'euros. Reste que tu peux être un très bon chercheur et que cette dimension qualitative sera reléguée à l'arrière-plan. »¹⁰*

Ces critères déterminent le contenu des recherches. *« Les gens publient et font des projets de recherche en fonction de l'output qu'ils obtiendront de la publication de leur article dans les revues cotées. On va donc moins facilement s'orienter vers des sujets très risqués. Parce qu'on a besoin de manière récurrente de rentrer des projets et de montrer que cela marche. Par contre, le truc super risqué où tu te dis que tu vas mettre cinq ans pour avoir des résultats mais que ceux-ci ne sont pas garantis, tu ne vas pas le faire! »¹¹*

Le fonctionnement des équipes s'en ressent également profondément. Ce sont les conditions de production de l'activité scientifique qui sont transformées : *« les étudiants se sentent de plus en plus propriétaires des données expérimentales qu'ils obtiennent. Auparavant on demandait assez naturellement de les laisser lorsqu'ils terminaient leur thèse. On pouvait les consulter plus tard et cela permettait éventuellement d'éviter de faire les mêmes choses. Aujourd'hui, il y a un sens de la propriété qui fait que c'est devenu très difficile d'obtenir les données. Cela pose également un problème de vérification. Or, tu n'en es pas propriétaire. C'est le contribuable qui a donné de l'argent pour que tu fasses tes recherches! »¹²*

⁹ Idem, p. 383.

¹⁰ Idem, p. 144.

¹¹ Idem, p. 145.

¹² Idem, p. 146.

La mise en compétition des équipes de recherche détruit des pratiques collaboratives. « *Ce système provoque aussi une compétition entre les équipes alors que, pour moi, la science est un truc collaboratif. Quand j'allais dans des congrès il y a vingt ans, c'était les thésards qui faisaient des communications orales. Ils parlaient de leurs sujets de thèse, c'est-à-dire des recherches en cours et donc non publiées. Cela ne posait aucun problème. Maintenant quand tu vas à un congrès, on ne voit plus que les chefs d'équipe qui font des communications sur des résultats déjà publiés pour ne pas s'exposer.* »¹³

D'autres, notamment Ibrahim, ouvrier sur une chaîne de montage, dénoncent les simulacres de consultation du personnel. « *Ils avaient mis en place une boîte à idées, mais c'était pour piquer celles des gens, mettre en pratique celles qui les intéressaient sans qu'il y ait la moindre reconnaissance. Par contre, si tu as fait tomber ton mouchoir, cela va être noté. C'est une technique de pression, on n'enregistre que le mal! Ces chefs ont des cours de management qu'ils appliquent à la lettre. Ils avaient introduit le «5S» (Supprimer, s'organiser, standardiser, scintiller, s'améliorer) avec les «5 zéro» (0 stock, 0 temps mort, 0 défaut, 0 invendu...). Des méthodes japonaises qui vous détruisent un être humain.* »¹⁴

Les salariés décrivent ce que Béatrice Hibou nomme la bureaucratiation néolibérale¹⁵. Elle passe par :

- La privatisation des normes (c'est par exemple des multinationales de l'audit telles que « Price Waterhouse and Coopers » qui évaluent les CPAS et non leurs usagers et les travailleurs sociaux)
- L'importation y compris dans la vie politique des formes d'organisation du travail construites dans des entreprises capitalistes qui organisent des procédés de mise en compétition
- L'abstraction y est prise pour la réalité. En vertu de cette « gouvernance », la productivité par exemple est définie par des ratios, la réalité est découpée en unités homogènes, uniformes et calculables. Un dossier devient l'égal d'un autre dossier, en dehors de critères qualitatifs tout à fait déterminant. C'est ainsi que des salariés de différents secteurs d'activité sont confrontés à des procédures pour lesquels un temps précis leur est accordé (une consultation avec un patient, un entretien téléphonique, etc.)
- Le développement d'un gouvernement par abstraction produit une perte de signification du travail en cours. La bureaucratie c'est bien « la construction sociale de l'indifférence »: on rend compte davantage à des indicateurs de performance qu'à des populations que l'on est censé soigner, aider et accompagner. La victoire dans la bataille des chiffres est souvent mieux valorisée que le travail bien fait. Même si de fortes résistances ancrées notamment dans des cultures de métier tentent de faire barrage à cette bureaucratiation.

¹³ Idem, p. 146.

¹⁴ Idem, p. 258.

¹⁵ Béatrice Hibou, La bureaucratiation du monde à l'ère néolibérale, La Découverte, 2013.

Conclusions

Pour Isabelle Stengers, « Avec la gouvernance, il ne s'agit plus de politique, mais de gestion et d'abord de gestion d'une population qui ne doit pas se mêler de ce qui la regarde »¹⁶. Dans l'entreprise et en dehors d'elle, le terme « gouvernance » et les pratiques qu'il génère illustre ce que la politologue américaine Wendy Brown nomme la dédémocratisation¹⁷.

La gouvernance est essentiellement une opération de ce qu'Alain Bihr nomme de la novlangue¹⁸ par analogie au concept proposé par Georges Orwell dans son roman de science-fiction « 1984 ». "N'oublions jamais que les pensées de la classe dominante sont aussi, à toutes les époques, les pensées dominantes. En l'occurrence, le discours néolibéral vise non seulement à justifier les politiques néolibérales en en masquant le caractère de politique de classe, cherchant à transformer et refonder l'exploitation capitaliste, mais encore à les renforcer, tant en servant de langage véhiculaire qu'en brouillant l'intelligence de leurs enjeux pour les membres des classes dominées. C'est le langage actuel des maîtres du monde"¹⁹.

Comme l'énonce Olivier Starquit, « la gouvernance est un coup d'état conceptuel, une révolution anesthésiante, car à partir du moment où le débat ne porte plus sur la politique à mener mais sur le choix du meilleur opérateur, il n'y a plus d'espace pour le débat. »²⁰ Langage actuel des maîtres du monde, la « gouvernance » est importée dans des champs qui se voulaient instituer des pratiques d'émancipation et des espaces à l'abri de la violence des marchés. Gouvernance se révèle ainsi être la marque parmi tant d'autres de processus d'exploitation, de domination et d'aliénation. Sa violence réside notamment dans sa prétention à la rationalité voir à la scientificité. Elle brouille ainsi davantage la brutalité de la dépossession démocratique qu'elle tend à accompagner et à renforcer.

¹⁶ Isabelle Stengers, *Au temps des catastrophes, Résister à la barbarie qui vient*, La Découverte, 2008, p. 66.

¹⁷ Wendy Brown, "Nous sommes tous démocrates à présent", *Démocratie, dans quel état?* La Fabrique, 2009

¹⁸ Alain Bihr, *La novlangue néolibérale*, Page Deux, 2007.

¹⁹ Alain Bihr, *Idem*, p. 9.

²⁰ Olivier Starquit, *Des mots qui puent*, Editions du Cerisier, 2018, p. 18.