

Note de lecture



Ogien Albert, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Éditions Quæ, 2013, 119 pages.



« *Travail et action collective en temps de crise* », **Les Mondes du Travail**, numéro 12, novembre 2012.

par Jean-Luc Metzger, RT 30

Évaluer, classer, dénombrer :

le fait gestionnaire se réduit-il à l'emprise de la quantification ?

Décidément, depuis que l'Université et les universitaires sont entrés dans l'œil de la gestionnarisation – notamment sous l'angle des comparaisons internationales et des mesures de bibliométrie, elles-mêmes utilisées pour distribuer subventions publiques et fonds privés –, les séminaires, colloques, livres et articles portant sur l'évaluation, la quantification, la mesure se multiplient, donnant l'impression que, tant que ces dispositifs portent sur le travail du commun des employés, la quantification ne semble pas discutable, mais dès qu'il s'agit du travail plus noble, plus subtil, plus complexe de l'enseignant chercheur, la même démarche nécessite un effort de déconstruction.

Nuançons : plusieurs auteurs ont, depuis longtemps, montré l'inadéquation – pour ne pas dire l'irrationalité – des dispositifs de gestion conçus et mis en œuvre dans les grandes entreprises marchandes. Mais rares sont ceux qui, sur cette base, ont pointé les incohérences du « transfert » de ces mêmes dispositifs à la sphère publique. Tout se passe comme si, d'un côté, la rationalisation du travail par évaluation/contrôle et quantification allait de soi dans l'industrie et le commerce, mais qu'elle ne pouvait pas être légitime dans l'action étatique. On peut pourtant regretter cette absence de perspective globale qui dénoncerait avec la même vigueur la gestionnarisation des activités marchandes et celles des activités jusqu'ici restées hors du champ du commerce ou de l'industrialisation.

Nous proposons ici la lecture d'un ouvrage et d'une revue alimentant ce débat.

1. Recension du livre d'Albert Ogien, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public* (2013)

Depuis 1995 et la publication de *L'esprit gestionnaire*¹, Albert Ogien a entrepris un travail d'analyse et de déconstruction des discours, des pratiques, des acteurs et des outils de gestion employés dans les administrations et les entreprises publiques. Avec *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, l'auteur veut montrer

¹ Les références bibliographiques complètes figurent à la fin du compte rendu.

combien le recours à des indicateurs quantitatifs pour évaluer le travail (des fonctionnaires) s'appuie sur des choix inappropriés et conduit à de profondes modifications dans le contenu et dans les finalités des emplois publics.

L'ouvrage de 120 pages comprend : a) une conférence prononcée par Albert Ogien en janvier 2012 à l'Institut National de la Recherche Agronomique (Rennes) ; b) une préface rédigée par un ancien directeur de cet institut (retraçant une partie de la carrière de l'auteur) ; c) et la retranscription d'une partie des débats qui ont suivi la conférence.

Pour une cure de dé-quantification

La question à laquelle l'auteur est invité à répondre est à la fois théorique et très pratique : « comment se libérer de l'addiction aux chiffres » ? Évidemment, au moment où vont s'ouvrir des établissements dédiés à la consommation légale de stupéfiants, la démarche paraît anachronique. Mais elle n'en a pas moins son intérêt dès lors que, malgré les changements de dignitaires politiques, un peu partout en Europe, l'hégémonie de la pensée comptable se renforce.

Première étape de cette cure de désintoxication aux chiffres – une cure de dé-quantification ? – : il faut commencer par noter combien notre vocabulaire et notre capacité à conceptualiser se sont appauvris avec l'extension apparemment sans limites de l'impératif d'évaluation. Or, nous rappelle A. Ogien, le verbe « évaluer » remplace, sans que l'on semble vraiment s'en soucier ou s'en plaindre, toute une gamme de jugements plus subtils et plus riches, comme « considérer, apprécier, estimer, penser, etc. » et devient synonyme de mesurer, comparer, valoriser. Pourtant, apprécier – porter un jugement pratique pour prendre des décisions – ne se limite pas à évaluer – produire un chiffre – et l'évaluation ne tient pas dans la seule mesure.

Mais, cette prise de conscience serait bien impuissante à nous éloigner de l'usage immodéré des nombres, si elle n'était doublée d'une dénonciation des démarches sous-jacentes : dès qu'une instance tierce, dès qu'un dirigeant ou un groupe veulent introduire – et imposer – l'usage de dispositifs d'évaluation comptable dans un milieu organisé, c'est parce qu'ils visent à accroître la productivité du travail, la performance. C'est par rapport à cet arrière-fond qu'il faut interpréter le sens de toute mesure : qu'elle concerne « l'activité » ou « l'engagement », elle constitue un instrument au service d'une visée rationalisatrice.

Dès lors, la cure de désintoxication doit commencer par la reconstitution des étapes par lesquelles la pratique de l'évaluation quantitative s'est étendue, d'abord aux politiques publiques – ce que l'auteur étudie dans *Lesprit gestionnaire* – puis au travail des fonctionnaires. Ce travail de généalogie² montre que, sous l'impulsion de l'OCDE à la fin des années 1970, dans la plupart des pays développés, les dirigeants des États ont importé dans les activités de gouvernement, les méthodes de gestion en vigueur dans les entreprises marchandes (cette importation étant fondées sur l'idée qu'une administration pouvait – voire, pour certains, devrait – être gérée comme une entreprise marchande privée). Présenté comme un « programme de modernisation de l'État », réputé permettre une plus grande objectivité des décisions politiques et une plus grande efficacité des administrations publiques, un ensemble de réformes s'étendant sur plusieurs décennies qui vise à « reconfigurer totalement les manières de concevoir et de mettre en œuvre l'activité politique » (p. 13). L'auteur insiste sur l'importance des systèmes informatiques comme support à ce projet de reconfiguration : « l'utilisation stratégique de la quantification bouleverse l'exercice du pouvoir (...) : avec le chiffre et les formes modernes de son traitement informatisé, cet exercice (...) [repose] dorénavant sur le contrôle de l'information au sujet de ce que font les corps (...). Ce qui introduit une figure inédite : celle du manager, qui dirige à partir de la maîtrise des outils et des produits de la quantification » (p. 14). Mais, s'il a été possible de généraliser l'usage de l'informatique à l'administration, c'est que d'autres réformes, notamment celles de l'organisation du travail, avaient préalablement permis de considérer le travail de l'administration sur le modèle de la production industrielle.

Toutefois, les dispositifs d'évaluation ne se diffusent pas d'eux-mêmes, ils ne possèdent pas une sorte de force gravitationnelle qui attirerait vers eux les individus ou les groupes passant dans leur orbite. Ils sont introduits, expérimentés, mis en œuvre, imposés, etc. par des groupes professionnels bien identifiables. Et dans cette pers-

2 A. Ogien n'y fait pas référence dans ce texte, mais nous pourrions remonter aux travaux du Mont-Pellerin, laboratoire d'idées dont F. Hayek est l'un des fondateurs. Sur ce point, cf. par exemple Audier (2012).

pective, le degré d'extension des méthodes dévaluation/quantification doit beaucoup au zèle, à l'engagement d'un sous-ensemble de professionnels des administrations, soucieux de rompre avec ce qu'ils considéraient comme de la lourdeur, de l'arbitraire, du gaspillage – et l'on pourrait ajouter, parce qu'ils y voyaient aussi une opportunité pour accéder à des positions de pouvoir.

En sorte que, après s'être « shootés » pendant plusieurs décennies à ce « raisonnement gestionnaire », après avoir « sniffé » de cette modernisation permanente, « technocrates et politiques (...) partagent et font usage d'identiques catégories de raisonnement (...) pour définir la méthode la plus rationnelle pour remplir les dernières missions » qui demeurent assignées à l'État (p. 17). Au demeurant, ce que l'auteur reproche à cette forme sophistiquée d'addiction, ce n'est pas son caractère immoral, mais bien le fait qu'à trop mettre l'accent sur la quantification, les membres de l'élite administrativo-politique transforment le sens même de l'action publique, les questionnements déterminants qui devraient la caractériser.

Vers une politique automatisée ?

Sans que nous le percevions clairement, le débat proprement politique, les choix structurants, la pratique démocratique nous sont tout simplement confisqués (citoyens) : dorénavant, l'essentiel de l'énergie politique est consacré à des questions de mesure et la décision se limite au suivi d'indicateurs. La « modernisation » s'accélère avec le plus grand assentiment du peuple ravi de pouvoir comprendre quelque chose aux explications arithmétiques. Comme l'exprime avec justesse Albert Ogien, « conduire les affaires publiques sur un mode gestionnaire (...) revient insensiblement à remettre en cause la nécessité de la délibération publique dans la prise de décision et à tenir les procédures de la démocratie représentative pour une entrave à l'activité gouvernementale » (26-7).

Autre élément d'analyse à retenir : l'action publique en vient à être assimilée à une sorte de *servomécanisme*, comme le pilotage automatique des avions. Dès lors que les dirigeants politiques et administratifs sont jugés sur leur capacité à faire coïncider les objectifs et les résultats (des mesures), l'action publique semble pouvoir être immédiate. Non seulement, n'est digne d'être administré que ce qui peut être calculé, tracé, mesuré, transmuté en « indices », mais dès que des indicateurs sont définis et que leur suivi est intégré au « tableau de bord » des managers politiques, l'action de ces derniers va consister à faire coïncider, le plus vite possible, des « valeurs » instantanées avec des seuils prédéfinis : taux de réussite scolaire, taux de délinquance, taux de reconduite aux frontières, taux d'occupation des lits d'hôpitaux, voire taux d'augmentation d'un autre taux, etc.

L'ambition déconstructionniste ne doit pas s'arrêter au périmètre de l'administration publique ni à l'État, mais à l'ensemble des processus qui ont façonné les sociétés contemporaines. Il faut, pour se déprendre de l'emprise des substances hallucinogènes quantitatives, s'intéresser aux transformations plus globales de la société. Parmi les différentes causes qui ont permis l'instrumentalisation systématique de la nature – y compris l'instrumentalisation des individus –, Albert Ogien met en avant « la mathématisation du monde social », multiforme et s'appuyant sur la fascination exercée par la pensée du nombre : sa force de conviction balaie toutes les digues élaborées par la pensée critique. C'est que l'emploi des nombres peut être aussi bien au service de l'émancipation que de l'exercice de la domination.

Ainsi, en donnant tous les gages de l'objectivité et de la scientificité des mathématiques, la quantification employée dans certaines statistiques publiques peut favoriser la discussion argumentée au service de la démocratie : ce fut le cas à propos du partage des bénéfices et de la lutte contre les inégalités ; ce pourrait être aussi le cas contre les effets de l'industrialisation-destruction du monde. Mais, exclusivement mise au service de l'accroissement de la productivité et du contrôle, elle ne peut que dénaturer l'action politique. Ce qui est premier, ce n'est donc pas un quelconque effet performatif des nombres, mais l'ensemble des décisions politiques qui fixe les cadres du contrôle et de sa mesure, qui sélectionne ce qui va ou non faire l'objet d'un calcul, les paramètres qui vont matérialiser ce calcul, la manière d'effectuer le calcul, notamment avec des systèmes d'information *ad hoc*, et au final la rétribution financière qui en découle. C'est bien cela qui est d'abord soustrait à la critique publique, au débat, au prétexte de l'expertise requise pour statuer sur ces choix (comme dans le cas du choix de l'énergie nucléaire). Et c'est cela que l'on peut qualifier de processus de *réification*.

L'auteur revient souvent, tout au long de son argumentation, sur le caractère emblématique de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), sur ce qu'il y a de profondément rétrograde à vouloir découper l'action

publique en un nombre fini de missions, de programmes, d'actions et d'objectifs quantifiables dont l'éventuelle réalisation est mesurée par des indicateurs. Son analyse critique présente deux grandes facettes : l'une porte sur la mise en exergue des effets délétères d'une telle pratique (la recherche du bien commun, l'essence même de l'État, se dissout dans l'utilisation de ce métadispositif de gestion) ; la seconde concerne les moyens informatiques requis, le développement d'une infrastructure gigantesque et tentaculaire dédiée à la seule production de données quantifiées, portant aussi bien sur ce que produit l'État que sur la performance de ses fonctionnaires.

Ces deux faces sont indissolublement liées : vouloir mettre en œuvre la LOLF, c'est-à-dire gérer l'État comme on gère – ou comme certains croient que l'on gère – un grand groupe industriel, c'est réduire toute l'action publique à la production de biens et services : produits de santé, produits d'éducation, produits de justice, etc., consommés sur un marché où prévaudraient la loi de l'offre et de la demande, la recherche du meilleur rapport qualité / coût. Grâce à un système d'information unique, étendu à toutes les administrations, il est alors possible de calculer en temps réel la performance et la productivité de toutes les unités de production que constitue chaque établissement (de soin, d'éducation, de justice), de les comparer au coût d'un service « équivalent » rendu par une entreprise commerciale (n'importe où dans le monde) et, ainsi décider en connaissance de cause, de ce qu'il convient de continuer à « produire » en interne (dans le champ de l'administration) et de ce qu'il est juste d'abandonner aux agences, aux organismes marchands.

L'existence de ce système d'information, unifié et interopérable, s'appuie également sur une conception gestionnaire du travail et de l'évaluation : alors que pour les professionnels, leur travail n'est performant qu'à condition qu'on leur accorde les moyens pour accomplir leurs missions d'intérêt général et ainsi assurer le bien commun, pour les gestionnaires, l'évaluation se réduit à un nombre limité et prévisible de paramètres, universels, communs à toutes les activités, quantifiables, mesurant automatiquement l'adéquation au poste.

Qui donc inventera la désacralisation du calcul ?

Mais, « l'État peut-il est tenu pour une entreprise comme les autres ? » (p. 55). Non, répond indirectement l'auteur en pointant combien le citoyen ne se réduit pas à un consommateur de biens et services. Il est supposé participer aux décisions politiques après un débat argumenté – et non acclamer l'un des protagonistes d'un débat télévisuel bien géré –, il est supposé bénéficier de la cohésion sociale permise par une pratique politique intelligente, etc. Il ne se segmente pas en catégories de consommateurs à la manière des campagnes de marketing. Dès lors, la « performance » d'un métadispositif de gestion comme la LOLF ne s'apprécie pas à la réduction des coûts – obsession contemporaine³ –, mais à l'impact que sa mise en œuvre a sur les missions de l'État, sur la possibilité laissée aux citoyens de bénéficier des biens publics.

Pourtant, cette pratique de la politique automatisée – on pourrait parler de Politique Assistée par la Quantification, comme on parle de Publication Assistée par Ordinateur – conduit à de nombreux échecs. Comment dès lors expliquer qu'il soit impossible de la remettre significativement en cause (même les scandales provoqués par des catastrophes sanitaires n'y parviennent pas) ? L'auteur, retrouvant ici une question que pose la mise en œuvre de nombreux dispositifs de gestion, suggère que le chiffre – en réalité le nombre – a atteint le statut d'entité sacrée, au sens qu'en donne Durkheim, c'est-à-dire que le chiffre a acquis une valeur sociale de même nature que celle d'une croyance religieuse. « Ce qu'un chiffre exprime est absolument immunisé contre le doute » (p. 78).

Au-delà donc de la cure de désintoxication, il faut laïciser le calcul, envisager la remise en cause légitime de sa critique, sans pour autant tomber dans des formes archaïques d'irrationalité. Qu'est-ce que la Raison, une fois débarrassée de son enveloppe mathématisée ? Peut-on apprécier le caractère juste et socialement pertinent d'une décision politique en dehors de toute référence aux batteries de pourcentages⁴ ? Force est de constater qu'il est rare de rencontrer des efforts pour contester le principe même de l'évaluation, de sa mesure. On peut certes contester le choix d'indicateurs ou le mode de calcul, mais remettre en cause le fait même d'évaluer, c'est prendre le risque d'être taxé d'obscurantiste et de se voir rétorquer : « la quantification, c'est la vérité ! » Et pour-

³ Bien figurée dans la Révision générale des politiques publiques (RGPP).

⁴ C'est cette même dépendance au raisonnement quantifié qui fait dire à de très éminents économistes que la pauvreté absolue dans le monde a diminué, grâce à la mondialisation, depuis une quinzaine d'années. En effet, alors qu'ils étaient plus de 45 millions au début des années 1980, les terriens vivant avec moins de 1\$25 par jour n'étaient plus que 20 millions au milieu des années 2000.

tant, il est urgent de « disqualifier toutes ces techniques de management qui reposent sur ces instruments de violence arithmétique que les gouvernements emploient pour rationaliser l'État » (p. 77). Pas facile, cependant, de faire avancer la pensée : à plusieurs reprises dans l'histoire récente, la promotion du chiffre, comptable et statistique, a été mise en avant comme un « moyen d'encadrer le progrès technique et le machinisme afin qu'ils ne se retournent pas contre leurs auteurs »⁵.

On le voit, en quelques dizaines de pages, l'auteur livre une analyse précise de l'extension des pratiques gestionnaires à la sphère publique, tout en s'appuyant sur un de ses aspects les plus structurants et plus difficiles à discuter : le recours à l'instrumentation mathématisée. La même analyse pourra s'appliquer à la gestionnarisation des entreprises marchandes où, là également, métiers et missions, sont totalement chamboulés par le recours à l'évaluation comptable du travail. Nous retrouvons ici – bien que jamais cités –, les résultats auxquels mènent, depuis une décennie, les réflexions conduites au sein du Réseau sociologie de la gestion⁶.

2. Recension du numéro 12 de la revue *Les Mondes du Travail* (novembre 2012)

Quoi qu'il en soit, deux regards portés par Albert Ogien sur la quantification peuvent être généralisés à l'ensemble des dispositifs de gestion : celui qui consiste à voir dans leur caractère non critiquable, l'effet d'une foi ; et dans leur emploi répété, presque compulsif, l'effet d'une pratique addictive. Entre croyance inébranlable et dépendance, le recours répété aux dispositifs de gestion s'avère tout aussi peu rationnel que les pratiques que leurs promoteurs entendent dépasser. Pire, il engendre un découplage entre une élite dirigeante persuadée de suivre un cap juste – grâce à des instruments de pilotage raffinés – et l'immense majorité des individus, angoissés par rapport à un monde vécu comme de moins en moins sûr.

La quantification, instrument ancien de la rationalisation gestionnaire : ou comment la crise a bon dos

Ce découplage est précisément l'objet du numéro 12 de la revue *Les mondes du travail*, dont le dossier est consacré aux articulations entre transformations du travail et crise économique-financière dans toute l'Europe. Codirigé par Mélanie Guyonvarch et Jean Vandewattyne, intitulé « Travail et action collective en temps de crise », ce dossier comporte huit articles rappelant, chacun de manière complémentaire, l'antériorité des processus de gestionnarisation : les dirigeants des multinationales européennes et de leurs sous-traitants n'ont pas attendu la faillite de Lehman Brothers (15 septembre 2008) ni le krach des prêts immobiliers aux États-Unis (crise des *subprimes* en 2007) pour entamer un processus permanent de rationalisation de l'organisation du travail, de précarisation des statuts d'emploi, de flexibilisation de l'utilisation de la main d'œuvre et de réduction des salaires.

Qu'il s'agisse du secteur automobile (René Mathieu et Armelle Gorgeu) et des chantiers navals (Pauline Seiller) en France, de la restructuration du secteur des transports aériens en Suisse (Nicola Cianferoni), des situations vécues par les salariés grecs (Christina Karakioulafis) et espagnols (Antonio Anton Moron), ou encore du secteur métallurgique en Allemagne (Meike Brodesen et Jean Vandewattyne), pour chacune de ces configurations, les auteurs insistent sur le caractère de crise permanente que vivent les travailleurs, avec son lot « d'insécurité professionnelle » (Stephen Bouquin).

C'est que, depuis des décennies, d'un côté, le pouvoir politique – quel que soit le versant de la social-démocratie auquel il s'identifie – s'appuie sur la valeur de quelques indicateurs macroéconomiques (PIB ou plus exactement taux de croissance de ce PIB par rapport à l'année précédente ; taux de chômage – et même pas taux d'emploi ; excédent/déficit de la balance commerciale ; et le taux d'inflation) pour justifier ses « courageuses » réformes de « modernisation ». Ainsi, c'est pour atteindre des valeurs préfixées et progressivement sacralisées – comme le fameux taux d'inflation de 3 % ou le déficit public lui aussi de 3 % –, qu'ont été, un peu partout

⁵ Ainsi s'exprimait, en 1943, un haut fonctionnaire, Chezleprêtre, préfaçant le Que sais-je que Jean Fourastié consacrait à *La comptabilité*. Pour plus de précision, voir Régis Boulat, « Jean Fourastié, un expert en comptabilité », *Comptabilité(S), Revue d'histoire des comptabilités*, n°1, 2010, en ligne. Voir aussi, pour le recours à la statistique comme support de démocratisation, les travaux d'Alain Desrosières, de Béatrice Touchelay (par exemple, l'entretien qu'elle a accordé aux *Cahiers Internationaux de Sociologie de la Gestion*, numéro 10, <http://rt30.free.fr/RT30CISGn10octobre2012.pdf>), et les réflexions de l'association *Pénombre*.

⁶ <http://rt30.free.fr>

en Europe, réformés les marchés du travail entraînant progressivement – ou s’accompagnant par une étrange coïncidence – d’une baisse du taux de syndicalisation et d’une difficulté accrue des syndicats à peser sur ces réformes.

L’obsession de respecter des valeurs préfixées se retrouve dans l’engagement des dirigeants de certaines multinationales de fournir aux « marchés financiers » et à leurs actionnaires des taux de rendement supérieurs à 10 %, en recourant à des restructurations et à des licenciements, prioritairement des travailleurs précaires. Ce qui, préalablement, a nécessité que le droit du travail ait été remanié pour rendre plus commode le recours à l’intérim, à des formes toujours plus innovantes de contrats précaires et faciliter les licenciements. Les liens étroits entre sphères politique et économique expliquent autant l’hégémonie du raisonnement gestionnaire qu’ils découlent progressivement de cette emprise croissante.

Plusieurs articles soulignent ainsi que des projets en jachère de délocalisation vers l’Europe de l’est (Roumanie) ou vers l’Asie (Inde) sont réactivés au prétexte que tel ou tel secteur est en proie à la compétition des pays émergents dans une économie en crise. La crise à bon dos pour faire subir aux travailleurs (notamment, de l’automobile et de la sidérurgie) les dispositifs de *lean production* et, nec plus ultra, de *lean manufacturing*⁷. Mieux, on renoue avec le bon vieux taylorisme, pour donner un tour de vis supplémentaire à l’intensification du travail ou la réduction du coût du travail (*Taylor is not dead*, n’en déplaise aux thuriféraires de la postmodernité et du postfordisme).

Un cercle – vicieux pour le travail et vertueux pour le capital – est ainsi en marche depuis des décennies. Il consiste, côté dirigeants, à se concentrer sur un jeu d’indicateurs de productivité et d’indicateurs financiers, toujours plus déconnectés de la « réalité » de la production, à partir desquels ils justifient la mise en œuvre de dispositifs de gestion, lesquels fragilisent les conditions de travail, d’emploi et de santé des salariés, réduisent les capacités de mobilisation des syndicats, d’autant que la mise en œuvre de ces mêmes dispositifs accroît les inégalités et tensions entre employés, les discriminations et la montée de l’individualisme. Car, à la précarisation des statuts d’emploi s’ajoute le recours à la sous-traitance, lui aussi impeccablement justifié par le recours à des indicateurs de productivité : en sorte que, dans le même atelier, sur le même « plateau » téléphonique, dans le même projet de conception se retrouvent en quasi-concurrence, travailleurs stables déstabilisés par de précédentes restructurations, travailleurs des entreprises sous-traitantes soumis à une intensification accrue, intérimaires, apprentis et contractuels de courte durée qui espèrent accéder au rang de travailleurs stables.

Si l’on reprend la grille de lecture d’Albert Ogien, on peut dire que les élites dirigeantes ont ainsi sacrifié au Veau d’or de la comptabilité financière et des statistiques macroéconomiques, le sort des « inutiles au monde » ou des « surnuméraires » dont parlait, il y a plus de soixante ans, Hannah Arendt⁸. On peut même dire qu’en abusant des jeux d’écriture et de l’emploi d’indicateurs de gestion, ils accroissent leur dépendance aux consultants et autres cabinets d’audit qui, loin de les désintoxiquer, vont au contraire les renforcer dans leur addiction.

Mais un tel mode d’explication doit bien sûr être complété par la prise en compte des intentionnalités des catégories d’acteurs dirigeants, reflétant les rapports sociaux de production, en cours de globalisation. Et c’est bien la prise en compte de ce cadre qui permet de pointer le caractère profondément dissymétrique des capacités d’action des salariés : comment s’opposer aux processus de déstabilisation permanente engagés au niveau mondial, quand on ne peut agir que dans son atelier ou sur son « territoire » ? Ce n’est pas le caractère sacré du chiffre qui est en cause, mais la difficulté présente à décrypter les dimensions de la « crise » (quelle est la part de manipulation de la part des élites économiques, politiques et médiatiques ? quelles en sont les caractéristiques ?) et à s’appuyer sur une analyse partagée pour élaborer collectivement une alternative. Comment alors dépasser l’extrême dispersion du salariat et triompher de la résignation, du pessimisme et du sentiment d’impuissance dont la plupart des articles témoignent ?

En complément des mesures d’action portant sur les stratégies des syndicats et des partis politiques, on mobilisera le double encouragement d’Albert Ogien à désacraliser le chiffre et à recourir à d’autres substances que les indicateurs statistiques hallucinogènes.

7 Comme nous l’expliquent René Mathieur et Armelle Gorgeu, il s’agit d’un mode d’organisation qui « consiste à “compacter” les usines en réduisant les surfaces de production, à resserrer les postes de travail, à supprimer les déplacements », p. 25.

8 Hannah Arendt, *Les origines du totalitarisme. L’impérialisme*, Paris, Fayard, 1982 [1951].

3. Conclusion

On le voit, ni le recours à la quantification, ni la référence incantatoire à la crise économique-financière ne suffisent à convaincre que nous assisterions depuis quelques années à une rupture dans l'extension du fait gestionnaire : il conviendrait plutôt de parler d'un effet d'accumulation lié à la mise en œuvre d'un grand nombre de principes, discours, outils de gestion, grâce au zèle et à la détermination d'un sous-ensemble de groupes professionnels. En d'autres termes, les années 2000-2010 s'inscrivent dans le prolongement d'une conception instrumentale du social où gérer, c'est avant tout contrôler les dynamiques d'évolution du social.

4. Bibliographie

Arendt Hannah, *Les origines du totalitarisme. L'impérialisme*, Paris, Fayard, 1982 [1951].

Audier Serge, *Néo-libéralisme(s)*, Paris, Grasset, 2012.

Boulat Régis, « Jean Fourastié, un expert en comptabilité », *Comptabilité(S), Revue d'histoire des comptabilités*, n°1, 2010

Brodesen Meike et Vandewattyne Jean, « La crise et ses effets vus par des syndicalistes allemands de l'IG Metall », *Les Mondes du Travail*, numéro 12, novembre 2012, p. 105-120.

Flocco Gaëtan et Guyonvarch Mélanie, « Entretien avec Anselm Jappe. La financiarisation et la spéculation sont des symptômes, non les causes de la crise », *Les Mondes du Travail*, numéro 12, novembre 2012, p. 1-12.

Guyonvarch Mélanie et Flocco Gaëtan, « La crise ne date pas d'hier. Enquête parmi les cadres, ingénieurs et techniciens (2001-2007) », *Les Mondes du Travail*, numéro 12, novembre 2012, p. 49-64.

Karakioulafis Christina, « Les syndicats grecs dans un contexte de crise économique », *Les Mondes du Travail*, numéro 12, novembre 2012, p. 77-88.

Ogien Albert, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Éditions Quae, 2013, 119 p.