

Extrait du Revue du Mauss permanente

<http://www.journaldumauss.net>

Universitaires, médecins, avocats : la même cause ? De l'efficacité ; utilité des ordres institués

- Gazette - Débats -
Date de mise en ligne : lundi 19 octobre 2009

Description :

Où il est montré, contre les vulgates dominantes, que même du point de vue de la théorie économique l'introduction de normes de gestion marchandes est loin de permettre des économies et de garantir l'efficacité des organisations, et que celle-ci, au contraire, est souvent mieux assurée par des ordres professionnels autonomes pour peu qu'ils obéissent à une logique démocratique.

Revue du Mauss permanente

Le constat est facile à faire : alors que les « trente glorieuses » avaient été marquées par un interventionnisme étatique systématique et un recul du moins un strict cantonnement - des coordinations marchandes, les trente années qui ont suivi, et qui débouchent sur la crise mondiale que nous connaissons aujourd'hui, ont été caractérisées par une inversion de tendance spectaculaire, qui suscitera l'étonnement des historiens de l'avenir.

Les grandes professions traditionnelles n'ont pas échappé à ce vaste mouvement qu'un économiste pressé serait tenté de qualifier de rationalisation. Les grèves spectaculaires qui ont secoué les universités depuis le mois de février en réaction aux décrets d'application de la loi LRU, celles qui affectent l'Hôpital, massivement dressé contre la loi Bachelot, sont autant de formes de résistance à l'imposition des nouvelles normes de gestion des politiques publiques. Universitaires, médecins, mais aussi juges ou avocats (c'est moins connu) se retrouvent désormais soumis à la même injonction d'entrer dans une logique marchande ou quasi-marchande, aux fins d'une meilleure gestion, au service de l'intérêt général (celui du client, du contribuable, ou de la collectivité nationale). La pression pour la « rationalisation » peut émaner d'une instance européenne, comme pour les avocats, mis en demeure de justifier les monopoles et privilèges de leur ordre professionnel par rapport à ce que devrait être un libre « marché des services juridiques » ; ou du gouvernement, soucieux de limiter les déficits des comptes sociaux et des budgets hospitaliers ; ou bien encore de certains milieux dirigeants, ou des médias qui déplorent que les universités françaises se classent si mal selon les critères de performance, retenus par des organismes étrangers de renom, privés ou publics.

Pourquoi ces pressions suscitent-elles une telle résistance ?

Une hypothèse simple, trop simple, est que nous sommes là en présence d'un phénomène classique, dans la société française : une résistance passéiste et corporatiste à la perspective d'une gestion moins gaspilleuse de l'argent public.

Une autre hypothèse possible est que les grandes professions traditionnelles sont, pour des raisons profondes, peut-être pour le meilleur et/ou pour le pire le lieu de la résistance ultime à la généralisation néolibérale de l'ordre marchand.

Les deux hypothèses ne sont d'ailleurs pas nécessairement totalement incompatibles. Face à un projet de réforme à ce point centré sur un aspect du problème qu'il devient aveugle à ses propres effets destructeurs sur les autres aspects, c'est la défense de l'existant ou de la tradition qui peut alors s'avérer progressiste, en réveillant *le sens de l'essentiel*. Dire cela ne vaut pas quitus de bonne gestion pour le mode de fonctionnement actuel des professions concernées. Alors, faut-il réformer ou ne pas réformer ?

Prenons plutôt le problème par un autre bout. Pour sortir d'un dilemme trompeur, ce qu'il importe de bien comprendre en fait c'est que : *ce n'est pas en généralisant l'ordre marchand ou quasi-marchand que l'on améliorera la gestion, quand (et là où) il s'avère qu'elle doit être améliorée*. Trois séries de raisons à cela :

1. Le propre de la financiarisation, caractéristique directe ou indirecte de toutes les réformes néo-libérales, est d'adopter une échelle de mesure, qui, par définition, rompt avec les caractérisations qualitatives de l'activité

concernée. C'est, bien sûr, l'avantage de la finance (et plus discrètement du calcul économique) que de fournir ainsi un équivalent général. De même, l'évaluation de plus en plus automatisée de la qualité scientifique des chercheurs par des indices bibliométriques produit un équivalent de l'évaluation financière et transforme ainsi le monde de la science et de l'enseignement universitaire sinon toujours et directement en un ordre marchand, du moins en un univers quasi-marchand. Mais on oublie que cet avantage - la simplification induite par l'émergence d'un équivalent général - a un coût, qui est de créer une distance potentiellement abyssale entre la représentation de l'activité et sa réalité vécue. Cette distance tend à provoquer, chez les professionnels, le sentiment d'être soumis à l'autorité de procédures et de mécanismes arbitraires qui ignorent la nature de leur métier. Par ailleurs, la tendance du calcul économique, lorsqu'elle prend le pas sur tout le reste, est de prêter aux acteurs uniquement des motivations de profit ou de gains, *extrinsèques* à leur domaine d'activité spécifique. Or les grandes professions traditionnelles restent structurées par l'idée que *le travail du bon professionnel repose d'abord sur des motivations intrinsèques*. Il est ainsi frappant de voir combien les professionnels se sentent incompris des gestionnaires et des politiques - bref de tous ceux qui prétendent les piloter *de l'extérieur*.

2. Au-delà de ce risque générique de perte de contact avec le réel, la généralisation de la logique marchande ou quasi-marchande est porteuse d'un risque plus spécifique de détérioration générale de la qualité, *y compris quand la logique marchande est assortie d'un discours sérieux sur la qualité, objectivé par la recherche d'indicateurs*. Nous écartons donc le cas, à vrai dire le plus répandu, où l'exaltation de la concurrence ou de la saine gestion se traduit par une attention exclusive portée sur les prix ou les coûts, en oubliant qu'il n'y a littéralement aucun sens à parler de prix ou de coûts sans fixer les caractéristiques qualitatives du produit ou du service recherchés. Or la qualité est presque toujours une variable multi-dimensionnelle. À la différence des variables quantitatives, son appréhension requiert une aptitude intellectuelle plus complexe que le simple *calcul* (quelque complexification qu'on y introduise) : à savoir *l'interprétation*, dont la forme de base réside dans le choix des critères eux-mêmes, ainsi que de leur pondération.

Là encore, nous retrouvons des données bien connues des sociologues des organisations et des chercheurs en gestion, sur le rôle des indicateurs chargés de donner une traduction quantitative des critères de qualité. Leur application systématique entraîne une convergence stratégique des comportements qui incite les acteurs à améliorer la mesure de leur performance plutôt que la performance elle-même, et ce, tendanciellement, à son détriment. Pour peu que l'indicateur ne saisisse qu'une dimension de la qualité, ce sont les autres dimensions qui vont être sacrifiées. Entendons-nous bien : la leçon à tirer de l'expérience empirique n'est pas qu'il faille renoncer à l'usage d'indicateurs mais qu'il faut en relativiser les conséquences : *il faut les prendre au sérieux, sans les prendre à la lettre*. Le paradoxe est que cette position intellectuelle (qui s'appelle peut-être *la sagesse*) est la plus difficile à tenir, à la différence de la négligence insouciance ou de l'obsession mesquine - ces deux paresse de l'esprit gestionnaire.

3. Enfin, il y a un 3ème risque, inhérent à la projection systématique d'une logique marchande ou quasi-marchande sur un espace professionnel. Les grandes professions traditionnelles se sont construites et structurées autour d'une *identité collective* (quelle que soit la forme institutionnelle revêtue par cette identité : ordre professionnel, tradition d'excellence, code déontologique, &). Or le marché, abandonné à sa seule logique, agit comme un destructeur des identités collectives, moins par hostilité de principe que par une sorte d'indifférence méthodologique. Instaurer des mécanismes et des procédures de gestion qui n'accordent aucun prix à ce qui différencie un médecin, un universitaire ou un avocat, d'un commerçant, d'un cadre d'entreprise, d'un chauffeur de taxi, etc&. revient à couper cette identité de ses racines.

Une objection possible à la critique de l'omnimarchandisation qu'on vient d'esquisser consisterait à dire qu'elle se trompe de cible : dans le cas des professions, ce n'est pas tant la norme du marché à proprement parler qui est

imposée par les réformes néo-libérales - que le modèle de l'entreprise : l'hôpital, le cabinet d'avocats, l'université, pour être bien gérés, devraient, nous laisse-t-on entendre, être gérés *comme des entreprises*. On retrouve ici la théorie économique moderne des modes de coordination ou des structures de gouvernance : à côté du « marché » stricto sensu, il y a la « hiérarchie » (dirait O. Williamson) ou « l'organisation » (dirait K. Arrow).

La réponse à cette objection permet d'aller beaucoup plus loin dans la compréhension de ce qui est en jeu dans la résistance des grandes professions à leur subordination à un ordre marchand ou quasi-marchand hégémonique. Il est vrai que les entreprises ou les organisations efficaces possèdent elles aussi, le plus souvent, une forme d'identité collective (on parle bien de « culture d'entreprise », par exemple), mais il lui manque une caractéristique essentielle, pour ressembler à ce que l'on observe dans le cas des grandes professions. L'identité collective des médecins, des universitaires, des avocats, etc., transcende les frontières entre organisations ou individualités par ailleurs concurrentes pour s'institutionnaliser dans un ordre professionnel, formel ou informel, où l'intérêt du professionnel peut s'ouvrir à l'intérêt de la profession, celle-ci à l'intérêt général. Ce n'est pas automatique mais ni l'entreprise, ni surtout le marché, ne contiennent un tel dispositif potentiel.

Généralisons cette observation. À côté des deux modes de coordination traditionnels distingués par la théorie économique moderne *le marché* stricto sensu, et *l'entreprise* (ou *l'organisation*) - qui véhiculent l'ordre marchand, il en existe un troisième : *les collectivités professionnelles, organisées autour d'un métier, de ses exigences et de ses traditions en matière de qualité*. Comment s'étonner que ce troisième mode de coordination résiste à toute réduction économiciste trop marquée, qui tendrait à privilégier la concurrence par les prix au détriment de la concurrence par la qualité ? S'il est légitime de rechercher des économies sur les dépenses d'enseignement, d'hospitalisation ou de justice, cela n'a de sens qu'à qualité au moins égale. Et cette qualité, ce n'est pas le marché, ni non plus une évaluation quantitative quasi-marchande, qui peut en décider, mais d'abord le collectif des professionnels concernés, pour autant qu'il ne se replie pas sur ses seuls intérêts corporatifs et s'ouvre au contraire à l'interpellation démocratique.

Ces grandes professions sont l'ancre qui empêche les économies de marché de dériver vers la société de marché.

Alain Caillé, sociologue, et Olivier Favereau, économiste, sont professeurs à Paris X Nanterre.