



Des chiffres et des êtres.

Une journée avec Roland Gori pour nous interroger sur la prégnance des chiffres dans nos vies.



Voilà plusieurs années que SAW-B s'interroge sur l'évolution du travail de gestion dans les entreprises d'économie sociale. Les outils de gestion, tels que les tableurs, les logiciels de comptabilité, les systèmes de recueil de données, les plans stratégiques, les indicateurs de performance, les évaluations de l'impact social, les rapports annuels, et j'en passe, sont devenus « incontournables » pour les entreprises d'économie sociale qui sont soumises à des contraintes de plus en plus fortes en matière de transparence, d'efficacité, d'évaluation, et de « professionnalisation » qui leur incombe et que la société leur incombe au risque de les détourner de leur finalité sociale.

En cette année 2023, SAW-B a souhaité organiser un cycle pour continuer sa réflexion et son travail de plaidoyer ainsi que d'éducation permanente sur le sujet. Ce cycle, intitulé des « Chiffres et des êtres », a débuté le 27 avril dernier avec le concours de Roland Gori que nous avons invité à Bruxelles et à Liège pour débattre de la question. Cette première analyse fait état des pensées qu'il nous a partagées. Ce cycle s'est clôturé le 30 mai par un colloque à propos de l'impact des chiffres sur nos pratiques professionnelles et introduit par une mise en perspective de ce qu'est un chiffre par Olivier Martin. Une seconde analyse relayera les réflexions qui ont traversé cette journée.

Roland Gori est psychanalyste et professeur émérite de psychopathologie de l'Université Aix-Marseille. Il a rédigé de nombreux ouvrages dont le plus récent est *La Fabrique de nos Servitudes*¹. Il est aussi reconnu pour avoir initié en 2008 avec Stephan Chedri « l'Appel des appels » afin de dénoncer le mépris de la vie humaine, notamment au travers des méthodes d'évaluation et de normalisation, au profit des logiques marchandes et comptables.

C'est avec grand plaisir que nous l'avons accueilli pour discuter, d'une part, de l'usage des instruments de gestion dans nos pratiques de travail et des contradictions qu'ils imposent au sein des entreprises d'économie sociale, et, d'autre part du rôle de l'Université dans la constitution de la norme du chiffre. Pour rendre compte de cette journée passée avec Roland Gori, je m'appuie sur quelques-unes de ses citations, lui qui affectionne particulièrement citer ses auteurs favoris. Ses citations sont à chaque fois rattachées à un exemple ou à un cas détaillé. En naviguant entre ses paroles, je m'engage dans une réflexion issue de sa pensée et inspirée de notre travail chez SAW-B ainsi que des rencontres que nous y faisons. Le texte, reposant largement sur les travaux de Roland Gori, entend répondre à l'urgente nécessité de s'interroger sur la prégnance des chiffres dans nos vies.

La malédiction du chiffre

« La standardisation de l'humain par le chiffre est une prédation du vivant. »

Le cas tragique de France Télécom Orange²

« En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte ». C'est la phrase qu'a prononcé Didier Lombard en 2006 devant les cadres supérieurs et les dirigeants de France Telecom Orange. A l'époque, l'entreprise de télécom souhaite mettre en place un vaste plan de restructuration visant à supprimer 22.000 postes et à modifier 10.000 fonctions.

Pour y parvenir, tous les moyens sont bons pour pousser les personnes vers la sortie. Surcharge ou absence de travail, mobilités internes obligatoires, incitation au départ etc. Les hauts cadres ont clairement pour objectif de faire partir les gens. Un climat de peur est instauré pour qu'un maximum de personnes se sentent menacées. La pression mise sur les employé.e.s est tellement forte que 57 personnes en arriveront à se suicider entre 2008 à 2010.

En 2009, les syndicats portent plainte et l'affaire est menée en justice. En 2016, France Télécom Orange est condamnée pour harcèlement moral et le jugement est confirmé en cour d'appel en 2022. Ce management par les chiffres établi durant toutes ces années par France Télécom Orange visait à supprimer jour après jour, mois après mois, les postes sans se soucier du bien-être des personnes. Lorsque la standardisation des travailleurs et travailleuses est telle, elle mène à la mort...

Cette standardisation de l'humain se vit aussi, heureusement de façon moins violente, dans la gestion quotidienne des entreprises d'économie sociale. Elle s'opère dans la manipulation ou l'utilisation de données chiffrées qui ont des répercussions sur l'organisation du collectif de travail et des personnes qui le constituent mais aussi sur la société dans son ensemble. Confrontés aux difficultés que rencontrent les entreprises d'économie sociale (entendons par « entreprise » le fait d'entreprendre, de réaliser une activité économique en vue de répondre à des besoins sociaux, quel que soit le statut de l'entreprise donc y comprises des asbl) que SAW-B accompagne, nous nous inquiétons des dérives du « tout quantifiable », du standardisable, comme « mesure de performance sociale » d'une entreprise.

Pression sur l'efficacité, sur la performance, sur le rendement ou encore l'innovation ; beaucoup d'acteurs et actrices d'économie sociale font face à ces impératifs, à ces normes, qui leur sont dictés de l'extérieur, par le biais d'appel à projet pour se financer par exemple, ou qu'ils, elles se donnent à eux/elles-mêmes dans le souci de bien réaliser leur travail. Ces acteurs et actrices s'efforcent à remplir des tableaux, à chiffrer et à calculer tout ce qui est calculable jusqu'à s'en rendre malade. *Combien de burn-out, de travailleurs et travailleuses déçu-es, lessivé-es après avoir usé leur engagement dans des associations et dans des entreprises sociales qui adoptent ce modèle de gestion mortifère pour la planète et pour les organismes vivants ?*³ Question que posait notre collègue Joanne Clotuche dans notre édito du ce mois de février soulignant cette prédation du vivant soulevée par Roland Gori.

Il est un point important à relever à ce stade auquel Roland Gori nous invite d'ailleurs à être attentif pour ne pas nous égarer. Le chiffre et la mesure ne sont pas le problème, c'est lorsqu'on les mobilise pour leur propre finalité, ou finitude, qui pose question. Mais quand la mesure des choses prend le dessus sur leur valeur, c'est le sens de nos actes qui nous échappe. Quand le chiffre cesse d'être descriptif pour devenir prédictif, ce sont notre autonomie et notre liberté qui sont en danger. C'est en cela que le chiffre est usant de par les dérives vers lesquelles il nous mène dans le monde du travail et plus largement au sein de la société. Nous en dénombrons six qui sont la quantification à outrance ou la démesure de la mesure (1), la priorisation des indicateurs notamment financiers (2), l'uniformisation (3) et la standardisation des pratiques (4), l'obsession de la performance (5), entendons la quête du résultat et non de la qualité de la réalisation pour y parvenir, et la déshumanisation des relations de travail (6).

La démesure de la mesure

« Quand la mesure devient une cible, elle cesse d'être une mesure. »

Le cas des Centres d'insertion socio-professionnelle (CISP) et des Instituts wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises – Objectif taux d'insertion à l'emploi !⁴

Depuis de nombreuses années, le parti MR reproche aux CISP de ne pas avoir un taux d'insertion à l'emploi suffisamment élevé. Les libéraux comparent régulièrement ce taux à celui des centres IFAPME qui est bien plus élevé. Cet argument est régulièrement émis par le MR visant à réformer des CISP qui peinent à permettre aux citoyens wallons en formation d'obtenir un emploi.

En se donnant pour objectif ultime ce chiffre du taux d'insertion à l'emploi, les politiques omettent toutes des réalités non prises en compte par cet indicateur. Il est par ailleurs utilisé pour comparer deux structures qui n'intègrent pas les mêmes publics et qui ne proposent pas les mêmes filières de formation, ni ne poursuivent les mêmes objectifs. Dans le cadre décrétoal des CISP, les objectifs sont triples : l'acquisition de compétences favorisant de manière directe ou indirecte l'insertion dans le marché de l'emploi, l'émancipation sociale et le développement personnel. Il est clair que le secteur des CISP souffre depuis plusieurs années et davantage encore depuis la crise du Covid-19. Mais les raisons précises des difficultés rencontrées ne sont pas prises en compte.

Des politiques de remise à l'emploi dans les métiers en pénurie souvent peu attirants car pénibles, un rapport au travail en profond chamboulement qui détermine des parcours de formation très diversifiés etc. ; toutes ces réalités semblent omises et masquées par le chiffre du taux d'insertion à l'emploi. Lorsqu'il devient un but à atteindre, aussi détaché soit-il des réalités socio-économiques, il est simple de l'utiliser comme une arme d'instrumentalisation politique.

Première dérive, la démesure de la mesure est un symptôme de l'introduction des codes du marché dans le travail au travers l'utilisation d'outils de gestion visant à rationaliser les pratiques. C'est là que se loge l'idée de démesure de la mesure. Sous couvert de neutralité et de rationalité, la force du chiffre réside dans sa capacité à résumer une réalité. Toutes les précisions et les nuances de cette réalité sont alors masquées par le chiffre si celui-ci n'est justement pas détaillé et expliqué à sa juste valeur. C'est simple, on peut faire dire aux chiffres ce qu'on l'on veut. Il est alors une aberration de souligner leur neutralité et leur rationalité. Plus fondamentalement, ce sont aussi des facettes de la vie qui ne peuvent être mesurées et captées par les chiffres, qu'il vaut mieux laisser à l'incertitude des relations humaines. Je pense à l'intuition, à l'imagination, à la créativité dont l'objectivation forcée est vaine. Georges Canguilhem, cité par Roland Gori, nous le rappelle subtilement avec ces quelques mots : « La raison est régulière comme un comptable ; la vie, anarchique comme un artiste »⁵.

A l'encontre de la priorisation des indicateurs

« Alors qu'une évaluation qui s'impose d'elle-même comme étant l'analyse de nos pratiques et de nos méthodologies va nous permettre de les améliorer et de ne pas perdre de vue la finalité de nos actes. »

Le cas des classements internationaux des universités – A quoi répond l'Université ?⁶

L'enseignement n'échappe pas aux palmarès en tout genre. C'est le cas des universités qui sont de plus en plus appréciées sur base de classements internationaux dont un des plus connus est celui dit de « Shangai ». Ce classement est construit sur base de six critères dont le nombre de publications dans des revues de prestige, le nombre de prix Nobel et de médailles *Fields*, le nombre de chercheurs cités et la productivité de recherches rapportées à la taille du personnel enseignant.

Par le biais de ce *ranking*, il s'agit tout bonnement de mesurer la performance des professeurs, des centres de recherche, des facultés de l'Université sans tenir compte de la qualité réelle de l'enseignement censé permettre aux étudiants de s'émanciper, de devenir des citoyens, et d'aiguiser leur esprit critique. Derrière cette hiérarchisation des universités qualifiant de « bonnes » ou « mauvaises » ces dernières, se cache une série d'objectifs chiffrés après lesquels les instances universitaires courent pour garantir leur notoriété. La démarche est par conséquent purement comparative et compétitive. Si une université est excellente, c'est parce que ses unités de recherche ont produit autant de papiers et de recherches.

Mais que dit un tel indicateur de la qualité de l'enseignement ? Que dit-il de ce qui se vit entre les professeurs, chercheurs, étudiants et l'ensemble des acteurs du monde universitaire ? Rien. Ces indicateurs n'évaluent pas la qualité de l'enseignement universitaire. La finalité sociale même de l'Université visant l'émancipation et l'esprit critique n'est par conséquent pas intégrée dans ces classements internationaux. Ceux-ci poussent les Universités à « performer » tels des clubs sportifs à la recherche d'un trophée en perdant de vue la finalité sociale qui leur incombe. Ils prônent la société des « meilleurs » et des « élites » mettant à mal le lien social et la démocratie. C'est aussi ça perdre de vue la finalité de nos actes ...

Une deuxième dérive évoquée est la priorisation des indicateurs financiers. Les outils de gestion permettent d'en mesurer et d'en suivre de nombreux (tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices, budgétisation) utiles et nécessaires à l'entreprise. Ces indicateurs aident à mesurer la performance d'une entreprise, mais ils ne doivent pas être les seuls critères d'évaluation. Il convient aussi d'aller au-delà de l'instrument de mesure pour mettre en valeur ce que donne et permet une entreprise à l'ensemble de ses bénéficiaires. Dans les entreprises d'économie sociale, la finalité sociale du projet est tout aussi importante que l'équilibre financier. Cependant, si les entreprises d'économie sociale accordent trop d'importance aux indicateurs financiers, elles risquent de mettre en danger leur mission sociale. Non pas par désintérêt pour cette dernière mais plus par omission. Une gestion trop axée sur les indicateurs financiers négligent d'autres aspects du travail et ses effets sur la société.

Cette négligence se présente lorsque les indicateurs s'imposent aux entreprises. C'est une différence fondamentale que souligne Roland Gori. Une évaluation imposée par un tiers externe, comme une administration par exemple, est un moyen de contrôle et de normalisation des comportements. Tandis qu'une évaluation «vécue», qu'une entreprise se donne et qui émane de ses pratiques de travail, s'impose d'elle-même. Cette évaluation qui nous est propre, « c'est se détacher d'une mise à norme du monde » nous dit Roland Gori, pour mieux le percevoir et le ressentir.

Quantifier sous le précepte du marché pour uniformiser

« Le néolibéralisme a imposé cela à nos États: tout concevoir comme étant un marché. Le secteur médico-social, l'enseignement, tout est marché et la façon de les évaluer suit ce même précepte. »

Le cas des soins de dialyses dans le système médical français – Des patients chiffrés pour faire du chiffre⁷

Le soin à l'acte tarifé est une pratique devenue courante dans les hôpitaux. La personne soignée n'est plus un patient mais un client. C'est le constat amer que nous rappelait Roland Gori le 27 avril dernier. Le milieu médical est devenu un marché avec toutes ses caractéristiques de rationalité gestionnaire, de tarification etc. La gestion des soins en dialyses au sein des hôpitaux français est un exemple particulièrement interpellant en la matière. La logique marchande a totalement gangréné les services de dialyse.

Qu'en est-il ? Un spécialiste en maladie rénale, un néphrologue, peut gagner jusqu'à 4000€ brut par jour soit 80.000€ brut par mois dans un service de dialyse en clinique. Ces médecins spécialisés profitent d'une « faille » du système des soins de santé français et plus particulièrement du financement des soins de dialyse. Un néphrologue est payé au nombre de patients qu'il surveille sur sa journée. La sécurité sociale a estimé le temps passé auprès d'un patient à 25 minutes. En réalité, un néphrologue en passe beaucoup moins car l'acte en lui-même ne prend pas toujours ce temps, parce que le nombre de patient est bien trop important et aussi parce que les plus intéressés des néphrologues peuvent surtout être appâtés par le gain qu'ils peuvent très facilement réaliser. L'hôpital touche aussi une part puisqu'il facture également ce service aux patients. La perversité du système va tellement loin que les services de dialyse préfèrent continuer les dialyses que de permettre aux gens de bénéficier d'une greffe de rein beaucoup moins rentable pour les hôpitaux. La logique marchande s'ancre dans les relations de soins à un point tel qu'il n'est plus question de soigner mais bien de vendre un acte médical. Il s'agit clairement d'un souci de régulation, d'assignation des ressources publiques coupant court à la critique de l'austérité budgétaire, qu'il ne faut pas nier, assignée aux politiques des soins de santé. Le sous-financement des soins de santé est bien réel mais temps que l'hôpital sera abordé comme une entreprise devant être rentable, son (re)financement ne modifiera en rien son organisation issue de la logique marchande.

Une troisième dérive est l'uniformisation découlant de l'utilisation des outils de gestion. Ceux-ci peuvent encourager une vision uniformisée et simplifiée de la réalité, qui ne prend pas en compte la complexité, la diversité et la spécificité de l'entreprise et de chacune des personnes qui la constituent. Par exemple, une entreprise sociale qui utilise un indicateur de performance générique pour « mesurer son impact social » pourrait ne pas tenir compte des particularités des personnes qu'elle vise, des territoires où elle intervient ou des enjeux politiques qui la traversent. De même, un financeur qui impose des indicateurs quantitatifs trop ou pas assez exigeant à ses partenaires pourrait ne pas reconnaître la valeur des initiatives locales, des expérimentations ou des projets émergents. Nous étant presque naturelle, la quantification tend à rendre homogène, à lisser des réalités pour mieux les comparer. L'uniformisation participe alors à une dénaturalisation des projets d'entreprise d'économie sociale.

Elle touche aussi à ce que Roland Gori nomme la « biodiversité naturelle ». L'auteur entend ici la biodiversité dans ce qu'elle représente de plus riche et large. Il s'écarte de son usage usuel commun pour embrasser davantage la diversité des personnes, des identités, des nuances, des choses. La biodiversité naturelle, c'est cette biodiversité qui se présente telle qu'elle est, dans sa fragilité du fait de son ampleur et qui est facilement manipulable et transformable par les codes du marché. La quantifier revient à l'uniformiser et à la minimiser, à déchirer sa complexité sous prétexte de la poursuite de la croissance, du « gagner plus ». C'est un message philosophique fort qui tend à nous montrer vigilant quant à la simplification de notre environnement social. L'uniformisation par le chiffre risque de nous faire oublier cette « biodiversité naturelle ».

Prendre pour naturelles les logiques comptables

« La société se transforme sous les codes du marché si bien que nous ne sommes plus que qualifiés comme *produisant ou non-produisant*. »

Le cas d'Amazone, des travailleurs et travailleuses contrôlés jusqu'aux toilettes⁸

Nous sommes toujours en France. Une enquête est menée en 2018 par le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dont les missions ont été reprises aujourd'hui par le Comité social et économique (CSE), au sein de l'entreprise Amazone. L'enquête est accablante pour Amazone et un point du document est particulièrement interpellant. Les pauses toilettes des travailleuses et travailleurs sont systématiquement contrôlées par les chefs de service. Les personnes employées de Amazon n'ont droit qu'à 30 minutes de pause par jour rémunérées. Avec des toilettes parfois très éloignées du lieu de travail des salariés des entrepôts, une pression à la livraison pour les chauffeurs, il en résulte que les personnes sont par moment obligées d'uriner dans des bouteilles en plastique si elles ne veulent pas être sanctionnées pour non prestation de leurs heures.

Si l'entreprise a reconnu en 2021 des manquements graves et une atteinte à la dignité des personnes, ce management du rendement témoigne d'une réalité commune à la société marchandisée dans son ensemble. L'être-humain n'est plus apprécié pour sa singularité mais pour la plus-value financière qu'il produit par le travail. Pour le dire autrement, une personne qui va aux toilettes est « non-produisante » et elle est « produisante » lorsqu'elle retourne à l'entrepôt gérer les stocks. C'est cela une société qui s'engouffre à corps perdu dans les codes du marché.

Intimement liée à la dérive précédente, la dérive de la standardisation des outils de gestion (par exemple les normes comptables IFRS International Financial Reporting Standards qui norment et instituent la comptabilité en partie double) est également interpellante. Quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, les entreprises utilisent des outils de gestion standardisés. Ceci peut conduire à l'uniformisation des pratiques décrite ci-dessus et aussi à une perte de spécificité des entreprises d'économie sociale. C'est d'ailleurs cette spécificité de la gestion de l'économie sociale que SAW-B interroge actuellement dans le cadre d'une recherche-action avec quelques-unes de ses structures membres⁹. L'utilisation des outils de gestion standardisés présente-elle nécessairement un risque de perte de la spécificité des entreprises d'économie sociale ? Il convient surtout de comprendre que la standardisation par les outils de gestion peut être une manière d'happer les entreprises d'économie sociale dans les logiques marchandes et capitalistes. Ces logiques sont convoquées dans l'objectif de quantifier et de classer ce qui cantonne les humains à des « producteurs » et « non-producteurs » comme nous le rappelle Roland Gori.

L'obsession pour la performance

« La performance, c'est ce qui permet de définir la manière dont court un cheval de course. Dans nos sociétés modernes, on considère les personnes dès leur naissance comme des chevaux de course. »

Le cas de Theranos, le mythe de l'entrepreneur performant¹⁰

Elisabeth Holmes, ce nom vous dit quelque chose ? Cette américaine a été condamnée en 2022 pour avoir menti sur la viabilité de la technologie de son entreprise Theranos, spécialisée dans le champ médical, et d'avoir floué les plus gros investisseurs américains qui voyaient en elle la prochaine « Marck Zuckerberg ». Elisabeth Holmes a réussi à lever des milliards de dollars sur une innovation technologique inexistante.

Theranos voulait faciliter l'acte médical des prises de sang. Il n'y aurait plus le besoin de personnel médical pour piquer les patients et d'envoyer ensuite les résultats dans des centres d'analyse. Tout ça prend un temps tellement fou ! Theranos prétendait avoir mis sur pied une machine pouvant réaliser votre diagnostic médical en quelques minutes avec une seule goutte de votre sang. Une révolution pour le secteur !

Les premières machines sont installées dans les centres de Theranos mais très vite des problèmes surviennent. Les machines ne fonctionnent pas, de grosses tensions existent en interne de l'entreprise car toute une partie du développement est gardée secrète forçant les salarié.e.s à signer des clauses de confidentialité très dissuasives. En réalité, la technologie de Theranos n'est pas du tout fonctionnelle. Les analyses de sang sont réalisées dans le plus grand secret à l'aide des machines de leurs concurrents ... La supercherie est dévoilée en 2015 par un journaliste du Wall Street Journal. Sept ans plus tard, Elisabeth Holmes est jugée coupable pour escroquerie.

Cette histoire témoigne de la course à la performance à tout prix. Elisabeth Holmes a usé de tous les codes du parfait Entrepreneur de la Silicon Valley. Récit initiatique, valorisation de la jeunesse, prestance sobre et décontractée, idée révolutionnaire sur papier¹¹, Elisabeth Holmes a construit son image sur celles de ces prédécesseurs comme Steve Jobs ou Marck Zuckerberg. Le culte de la performance poussé à son extrême laisse finalement tous « les chevaux » sur le carreau. Ceux-ci courent, quitte à tricher, vers la première place sans se soucier du reste.

L'obsession pour la performance est une cinquième dérive possible. Je parle ici de performance imposée par les financeurs qui peut pousser les entreprises d'économie sociale à jouer le jeu de la concurrence entre elles afin de décrocher le financement nécessaire à la pérennité de leur projet, mais aussi à ancrer des habitudes gestionnaires dans la vision de nombre de personnes qui constituent les collectifs. Les outils de gestion peuvent alors inciter les entreprises à être obsédées par les chiffres démontrant une soi-disant performance. Ceci est intimement lié aux politiques d'engagement de certaines entreprises qui préfèrent engager des profils « gestionnaires » plutôt que des profils « sociaux » alors que leur combinaison serait plus louable.

« Quand une évaluation est imposée par une administration, qui connaît partiellement notre travail et qui va donc analyser une portion de celui-ci, les indicateurs quantitatifs demandés font passer les chiffres par des filtres bien précis qui vont favoriser ou empêcher la réalisation de nos actes, de nos métiers. On va modifier du coup notre stratégie, pour changer notre posture, pour améliorer artificiellement la valeur de ce qui est produit. En faisant cela nous allons vers une perversion de notre métier, nous les travestissons... Cela donne alors des impostures et fait de nous des imposteurs. »¹²

Ces tendances pertinemment résumées par Roland Gori ont des conséquences fortes en entraînant une pression sur les travailleurs et travailleuses, une détérioration des conditions de travail voire une réduction des effectifs si le jeu concurrentiel est trop rude. Le cas de l'Entreprise de Travail Adapté (ETA) Manufast qui vient de lancer son plan de restructuration en mars 2023 est un exemple frappant. Si les dirigeants d'entreprises d'économie sociale sont obsédés par la performance, ils risquent de perdre de vue leur mission sociale et de ne plus être en mesure de répondre aux besoins de leur communauté.

« Tel un caméléon, on finit par s'adapter à l'environnement » quitte à perdre notre pouvoir de création nous dit Roland Gori. Il ajoute que l'imposture apparaît lorsque « la quantité décide pour la qualité ». Il y a un culte pour la performance dans tous les domaines de la vie si bien qu'on ne fait que s'évaluer constamment les uns et les autres dans l'unique souci de performer, d'être le meilleur.

La déshumanisation des relations de travail

« L'éloge de la force aboutit à la cadavérisation du vivant. »

Le cas de la gestion forestière par l'Office National des forêts (ONF) de France – Une bureaucratisation qui tue la forêt et les êtres humains¹³

Lorsque l'Etat est au service de la financiarisation des biens publics, on se dit qu'il reste beaucoup de chemin à réaliser¹⁴. C'est le cas des forêts françaises, à l'instar d'une grande partie des forêts européennes, dont la gestion pose énormément de questions depuis des décennies et singulièrement depuis 2005 où une enquête révèle les dérives de l'encadrement des gardes-forestiers français. La suppression de postes (plus d'un tiers supprimé en 25 ans), l'augmentation de la charge de travail et la solitude qui en découlent sont les conséquences d'une politique de l'Etat français visant la seule utilité économique de la forêt. Le bois se doit de servir principalement les intérêts financiers, de faire du chiffre. Cette politique a pour résultats de détériorer les écosystèmes forestiers par la monoculture, la mécanisation et la surexploitation. La forêt se meurt, et des êtres humains aussi.

En effet, les gardes-forestiers français perdent le sens de leur travail en s'efforçant à rendre rentable la forêt menant certains à l'irréparable. Depuis l'enquête de 2005, l'ONF a compté les suicides de presque 60 agents qui n'en pouvaient plus. Lorsque l'Etat agit avec violence sous le sacro-saint principe de la rentabilité économique, c'est le vivant qui se cadavérise.



Enfin, la sixième dérive découlant des cinq autres est la déshumanisation des relations de travail. Les outils de gestion peuvent réduire les acteurs de l'économie sociale à des chiffres, à des statistiques ou à des indicateurs inscrits dans des tableaux Excel. Ceci en faisant abstraction des dimensions humaine, émotionnelle et subjective. Par exemple, une association qui communique uniquement sur ses résultats chiffrés pourrait perdre de vue les valeurs, les convictions ou les témoignages, en un mot tout ce qui donne sens à son action. Les chiffres sont utilisés ici comme unique image promotionnelle ou aveuglément affichés par l'entreprise qui n'a pas ou peu conscience de ce que ces chiffres pourraient recouvrir dans le fond, en termes de relations humaines et sociales.

Chez SAW-B, dans nos accompagnements d'évaluation d'impact social en entreprise, nous révélons les effets que l'action de l'entreprise a contribué à générer mais surtout nous cherchons à comprendre les processus qui les produisent, en les confrontant aux histoires vécues et analysées par les personnes sur lesquelles l'évaluation porte. C'est en ce sens que nous évaluons plutôt que mesurons. C'est parce que fichier, numéroter, tracer les gens, ou pour le dire autrement en faire des chiffres, peut mener à de grandes souffrances au travail. Plus largement, cette course au chiffre tend à perdre le sens de l'activité entrepreneuriale et à cristalliser des rapports de force. L'évaluation quantitative permet de répondre à la question « Avons-nous bien fait ce qui nous est demandé de faire ? » alors que l'évaluation qualitative répond à « Avons-nous bien fait ce pour quoi on existe ? ». La seconde est source d'innovation alors que la première est purement gestionnaire.

La course à la mesure, la priorisation du chiffre, l'uniformisation, la standardisation, la quête de performance participent aussi aux dominations qui se trament en entreprise. La déshumanisation ne se joue pas uniquement dans l'usage des instruments de gestion mais aussi dans l'intention qui leur est donnée. La manipulation des comportements et des consciences par les chiffres est puissante et trompeuse. Roland Gori rappelle le cas de l'entreprise anglaise Cambridge Analytica qui avait collecté une série de données personnelles de citoyens britanniques lors du référendum sur la sortie de l'Union européenne. L'entreprise avait créé des groupes de personnes, des profils-types, sur base des données privées pour mettre en ligne des incitants au vote. L'objectif était très clairement de diriger les comportements. On parle de démocratie du « nudge » ou du coup de pouce. L'idée est d'amener lentement les gens vers ce qu'on a décidé pour eux en amont tout en leur faisant croire que c'est bien eux qui ont choisi cette option. Cette manipulation des comportements par les chiffres, ce détournement de la démocratie est une réalité qui s'opère malheureusement aussi en entreprise sous d'autres formes mais avec la même intention.

Que faire de ce constat ?

« Démarche qualité, ISO, labélisation, reporting, MBTI, gestion des ressources humaines, CRM, *excell-isation*, Trello, Notion, Diagramme de Gantt, SWOT, Slack, culture d'entreprise, objectifs opérationnels, efficacité, rentabilité, performance, rationalité... Ces mots, nous les entendons tous les jours, dans les couloirs et les réunions de l'économie sociale. Nous les utilisons nous-mêmes. Nous n'imaginons même plus comment faire sans ces mots, sans ces outils, sans ces pratiques de gestion. Ce ne sont pas que des outils ou des mots auquel nous nous soumettons, c'est aussi toute notre manière de penser et de voir notre travail qui peut être interrogée. »¹⁵

De fait, on ne peut pas se débarrasser de tous ces mots en un claquement de doigt. Il faut « laisser du temps au temps » nous partageait Roland Gori le 27 avril. Il rappelait alors que le message qu’il porte depuis 10 ans avec le groupe de « l’Appel des appels » avait bien été entendu mais que peu de chose avait bougé. Plus inquiétant, il soulignait que beaucoup de dérives négatives pressenties s’étaient réalisées. Comment alors expliquer cette situation ?

Roland Gori insiste sur le sens politique de nos vies et le danger qui plane sur la démocratie. Selon lui, nous passons notre temps à nous dépatouiller d’informations contradictoires, de plus en plus construites par l’algorithme, plutôt que de débattre. « La grande pauvreté aujourd’hui est celle de notre manière monotone de voir le monde, de le dire et de le penser. [...] Il faut rendre au langage, en politique comme ailleurs, la puissance symbolique, l’efficacité performative qui a fondé les démocraties en répondant à « l’impatience de l’égalité » »¹⁶.

L’économie sociale entend répondre à cette impatience. SAW-B aspire à être radicale (dans le double sens de remonter à la racine et d’être force de proposition) et pragmatique (ancrée dans la réalité du monde économique) pour mener à bien le projet de l’économie sociale. Cette aspiration se concrétise notamment dans la mobilisation de ses acteurs et actrices autour justement de la question de la prégnance des chiffres dans nos pratiques de travail. Dans une démarche de co-construction, SAW-B a organisé la suite de son cycle « Des chiffres et des êtres » le 30 mai 2023 lors d’un colloque dont l’ambition était d’aboutir à un plaidoyer pouvant déployer des alternatives aux indicateurs chiffrés qui enclosent les pratiques de travail des acteurs et actrices de l’économie sociale. Gageons que nous puissions aboutir à une réflexion et à des propositions communes.

Bibliographie

¹Gori, R. (2022). La fabrique de nos servitudes. Paris : Les Liens qui Libèrent, 299 p

²Robert-Driard, P. (2022). Procès France Télécom : Le « harcèlement moral institutionnel » confirmé par la cour d’appel. Le Monde [en ligne] [Procès France Télécom : Le « harcèlement moral institutionnel » confirmé par la cour d’appel \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)

³Clotuche, J. (2023). Edito - Excell-isation de l’économie sociale. SAW-B [en ligne] [Edito - Excell-isation de l’économie sociale. - SAW-B Fédération d’économie sociale](https://www.saw-b.fr)

⁴Jassogne, P. (2023). CISP : un rapport de force risqué. Alter Echos [en ligne] [CISP : un rapport de force risqué – Alter Echos](https://alterechos.org)

⁵Gori, R. (2015). La fabrique des imposteurs. Paris : Actes sud, p. 128

⁶Campus France (2022). Le classement de Shanghai 2022 confirme le rayonnement scientifique de la France. République française [en ligne] [Le classement de Shanghai 2022 confirme le rayonnement scientifique de la France | Campus France](https://www.campusfrance.fr)

⁷Cash Investigation (2022). Liberté, santé, inégalités. France Télévision [en ligne] [\(481\) Liberté, santé, inégalités Intégrale - Cash investigation - YouTube](#)

⁸Gary, N. (2018). Enquête : les inquiétantes conditions de travail chez Amazon France. Actualité [en ligne] [Enquête : les inquiétantes conditions de travail chez Amazon France \(actualitte.com\)](#)

⁹Voir le second texte du deuxième chapitre à ce sujet dans notre étude. Clotuche, J., De Bolster, H., de Halleux, O., Mortier, Q., Stathopoulos, A. (2022) L'action en recherche : navigation dans les eaux aventureuses des démarches de recherche-action. SAW-B [en ligne] [L'ACTION EN RECHERCHE - Navigation dans les eaux aventureuses des démarches de recherche-action. - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

¹⁰RTBF (2022). La fondatrice de la start-up Theranos, Elizabeth Holmes a été condamnée pour fraude. RTBF [en ligne] [La fondatrice de la start-up Theranos, Elizabeth Holmes a été condamnée pour fraude - rtbf.be](#)

¹¹Galluzzo, A. (2023). Le mythe de l'entrepreneur, défaire l'imaginaire de la Silicon Valley. Paris : La Découverte, 240 p

¹²Passage de la conférence de Roland Gori du 27 avril 2023 à Bruxelles.

¹³L'Express (2014). Ce qu'il faut savoir sur la crise des suicides à l'ONF. L'Express [en ligne] [Ce qu'il faut savoir sur la crise des suicides à l'ONF - L'Express \(lexpress.fr\)](#)

¹⁴Voir notre duo d'analyse sur le sujet. de Foy, M. (2023). Pour une forêt au service du territoire, la forêt wallonne en question. SAW-B [en ligne] [Pour une forêt au service du territoire: la forêt wallonne en question. - SAW-B Fédération d'économie sociale](#) et Boulanger, S. (2023). Et si un autre avenir de la forêt wallonne nous était conté ? SAW-B [en ligne] [Et si un autre avenir de la forêt wallonne nous était conté? - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

¹⁵Clotuche, J. (2023). *op cit.*

¹⁶Gori, R. (2015). La fabrique des imposteurs. Paris : Actes sud, p. 308

The logo for SAW-B, featuring the letters S, A, W, and B in a bold, black, sans-serif font. The letter 'A' is stylized with a small triangle above it, and the letter 'W' has a small orange dot above it.

Avec le soutien de

A solid green rectangular graphic, tilted slightly to the right, positioned above the main text area.

Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Olivier de Halleux

Relecture : Joanne Clotuche et Hugues De Bolster

Illustration : Burst - Samantha Hurley

A large, abstract green graphic element in the bottom right corner, resembling a rounded triangle or a stylized shape.