

*« ... porté par le positivisme de la techno-science-économie, le Management est en Occident l'une des versions du Nihilisme accompli. »*

Pierre Legendre, **Fantômes de l'Etat en France** (Fayard, 2015, p.149)

## **Sous la férule managériale**

Dans cet ouvrage récent (**Fantômes de l'Etat en France**) Pierre Legendre souligne une fois encore combien *la poigne du Management domine les esprits*, dévoilant un trait central de l'évolution en cours : *le discrédit de la parole dans la civilisation d'Occident*.

Le texte qui suit est une « lettre ouverte » adressée aux dirigeants (conseil d'administration et direction générale) d'une vieille Association bordelaise en charge d'établissements et services divers de l'aide à l'enfance, des responsables qui pour transformer de plus en plus la politique institutionnelle en *entreprise publicitaire* – ils ont remplacé le mot *Association* par celui de *Groupe* – se trouvent entraînés dans une logique de mise au pas qui aujourd'hui touche particulièrement ce service d'assistance éducative de milieu ouvert (A.E.M.O) dans lequel j'ai œuvré une trentaine d'années... Le management, producteur d'une novlangue (cf. l'annonce de recrutement donnée en annexe), change le statut du langage : pour les hussards de la techno-gestion la parole ne peut être ce qu'elle est, la parole ne peut être la parole, ils ne peuvent concevoir la parole que comme équivalente d'un acte, d'un agir.

*« Nous manquons d'une réflexion approfondie sur le Management, sur l'appréhension gestionnaire du monde et de l'homme par un montage de discours-agir, qui tend à instrumentaliser la parole et, comme par un mouvement en retour, à imputer au royaume de la technique, au monde gisant des choses industriellement organisé, le savoir jusqu'à présent associé au dire dans l'espèce humaine. /.../*

*... le Management traite le langage sur le même mode théorique que la biologie confrontée aux échanges chimiques les analyse comme transport de l'information à l'intérieur de la cellule. Du reste, les sciences sociales, humaines et comportementales, qui servent d'étayage aux pratiques d'entreprises, colportent, ..., la thèse selon laquelle le langage est la réalité. /.../*

*La pratique de la logique de la représentation par le Management aboutit à ceci : ce sont les choses qui parlent, et non l'homme.*

Pierre Legendre, **Leçon 1, La 901<sup>e</sup> conclusion**, p.214 (Fayard, 1998)

L'expérience qui a été la mienne et que confirme celle de proches amis et collègues est une expérience d'échanges pipés, d'échanges refusés dès lors que vous n'êtes pas dans une allégeance inconditionnelle et que vous n'entrez pas dans le type de communication, de contrôle et de rendre compte que ces nouveaux dirigeants cherchent à imposer au nom de l'Efficacité. Et cette expérience, en laquelle vous sentez bien que ce que vous menacez c'est leur colle au Groupe, vous conduit à cette question, également posée par Legendre : *un totalitarisme de la gestion est-il en train d'apparaître ?*

On voit là comment le Management, dont la vocation première concernait l'entreprise industrielle, sa gestion, s'est étendu au champ administratif, associatif, jusqu'à ce champ si spécifique de l'éducation et de la clinique qui est le nôtre. Il s'y est répandu en infiltrant les esprits et en formatant la vie des individus et des équipes. Legendre y insiste encore : « ... au fil d'un demi-siècle d'*idéalisations sociales de l'Efficiences, au sens positiviste du terme*, le Management est devenu un mode de pensée comparable à ce qui résulte d'une conversion religieuse de masse. » (op.cité p.147). J'ajoute : il était donc logique qu'il fasse son beurre du vieux juridisme médico-psycho-éducatif et trouve ses alliés les plus naturels du côté de tout ce qui est religiosité et colle à la Cause.

Ce que révèle également la casuistique institutionnelle dont je fais état, c'est le caractère proprement agressif et « meurtrier », sacrificiel, de ce phénomène qui place la vie institutionnelle sous la férule managériale, un phénomène dont on se demande où il s'arrêtera, et comment il pourra être arrêté, civilisé. Je pense là à tous ces licenciements qui ont scandé l'histoire récente de cette Association, ainsi qu'au climat de peur imposée, répandant la crainte de parler. Dans la scène qui nous occupe ici, le caractère nihiliste du management s'est révélé lorsqu'un de ses plus zélés représentants, envoyé en mission pour appliquer la *feuille de route* (soit la mise en place de tout un nouveau programme de gestion technocratique des « ressources humaines », de la communication et des actes, visant aussi la suppression de réunions d'élaboration clinique), a eu affaire à des collègues qui ont résisté à ses mauvaises manières. Plein de mépris et de colère notre hussard a alors éructé son « *je vais tous les dégager !*... Et oui, selon le trait d'humour de Brecht, *puisque le peuple vote contre le Gouvernement, il faut dissoudre le peuple !*

Suite au licenciement du directeur de ce service qui, bien qu'enlacé au Management, avait fait un pas de côté (un pas auquel nous l'avions un peu contraint, sans haine mais de façon décidée) et commencé à s'intéresser tout autrement (que sur le mode purement techno-gestionnaire) à l'exercice de sa fonction, de nouvelles menaces pèsent et l'imposition pour tous d'une orientation positiviste de plus en plus comportementaliste inquiète mes anciens collègues, qui ne sont pas sans réagir.

Avant d'écrire cette *lettre ouverte* j'avais au préalable proposé aux nouveaux responsables de cette Association (directrice générale et président) des réflexions visant à faire valoir *l'enjeu symbolique, généalogique*, attaché à leur propre fonction tierce, espérant provoquer ainsi une ouverture. C'était naïveté politique de ma part car c'était mal mesurer leur accroche au Management et au Groupe. La condition pour qu'ils acceptent d'échanger vraiment aurait été qu'ils consentent, comme l'a fait ce directeur dont je viens de parler, à en rabattre sur leur *imperium* et *la jouissance associée*. Mais ces gens du Management, de la Mission, peuvent-ils convenir encore que pour civiliser le lien et les rapports sociaux il y a à en passer par l'Autre et à soutenir la confrontation à cet

impossible à gouverner et à éduquer du réel et du désir d'autrui ? La confrontation et l'élaboration de ce qu'il en est de la Limite, ainsi que la psychanalyse l'éclaire, est au principe de toute éducation et clinique visant l'émancipation du sujet. Mais n'est-ce pas justement cette émancipation, qui les renvoie à leur propre condition de mortel, à leur propre division subjective et à la perte, dont ne veulent ces pouvoirs ?

Les choses empirant du côté des passages à l'acte j'ai donc écrit cette « lettre ouverte ». Mais j'ai compris qu'en l'état ces responsables ne pouvaient en être les premiers destinataires. Il convient en effet de se demander si ceux-là, *tels les colons avant eux, peuvent comprendre autre chose que la force* ? Ce qui est une raison supplémentaire pour ne pas à son tour s'enquiller – ce à quoi je me suis aussi longtemps employé –, dans le Miroir, dans le piège de l'opposition duelle... A quoi j'espère ce petit texte pourra contribuer pour ceux qui se trouvent en première ligne et qu'intéressent la question de savoir *comment civiliser le Management...* Nous ne le pourrons en effet contrarier et civiliser ce Management sans nous-mêmes, d'une certaine façon, nous y reconnaître : reconnaître et mettre en avant ce à quoi nous avons dû *renoncer et perdre, comme sujet, du côté du pouvoir imaginaire et de la jouissance, dans l'exercice de la fonction...*

---

## Lettre ouverte

### *Aux infiltrés du Management dans le secteur associatif, administratif et judiciaire de la protection de l'enfance*

Bien, suite à mon récent courrier laissé sans réponse, je vois donc que ceux qui ont la charge des destinées de cette vieille association bordelaise, rebaptisée Le Groupe, continuent de déconsidérer et tenir hors d'un véritable échange, comme une espèce de dissidents, exclus de la maison commune, tous ceux qui ne font pas allégeance, sur *le modèle du fidèle*, à un **principe de hiérarchie confondu avec la Loi**. Les hiérarques sont les seigneurs des lieux, les chefs et la loi seraient une seule et même chose... Folle croyance, toujours irradiante !

Pour les artisans de la Communication technicisée – *la communication sans parole, hors parole, dont le directeur sans visage, ou plus exactement, le dictateur sans visage, est l'Ordinateur* – mon propos ne saurait semble-t-il avoir quelque crédit. Il ne faut donc pas vous étonner que par cette *lettre ouverte* je me fasse le publiciste de vos *mauvaises manières*, le critique d'un Management qui pour baigner dans son jus et sa foi glacée se montre semble-t-il incapable d'assouplissement!

Vous savez, à force de prendre les éducateurs pour des nègres, il y a parfois des retours de bâton, car comme je vous l'ai écrit, avec quelque espoir naïf dans un récent texte, tous les nègres ne se prennent pas pour des nègres. Alors moi je veux bien que dirigeants du Groupe comme vous dites, vous ayez pouvoir de désigner qui sont les bons chefs du nouveau Management, que vous poussiez ceux-là à vous rejoindre au ciel de l'Elu, et que vous puissiez continuer de croire comme le disait le bon abbé Sieyes que *l'intelligence va du haut vers le bas, et l'obéissance et l'amour du bas vers le haut*, mais cela ne peut conduire qu'à certains désagréments, pour tous.

Prendre quelqu'un pour un *nègre*, c'est le prendre pour un sujet né pour la soumission, un sujet uniquement avide ou de la soumission ou de ressembler à son maître.

Exercer le pouvoir à la brute, dans le culte de la hiérarchie, par la menace et des procédures de mise au pas, des passages à l'acte comme le dernier licenciement, n'y suffira pas. Toute volonté de puissance rencontre un jour ou l'autre ses limites, la Limite.

Il y a une culture professionnelle, une culture du travail en milieu ouvert, parfois peut-être bien critiquable, je le concède volontiers, mais que vous ne pourrez écraser, et dont plus encore vous avez à apprendre, car vous n'y connaissez rien ou pas grand-chose, ce qui n'est pas en soi un défaut : le défaut c'est de ne pas concéder son ignorance, et croire parce qu'on participe du ciel des chefs, de l'en-haut, que le savoir vous est naturel, immédiat...

Cette culture professionnelle, avec ses scories, vous ne pourrez ni l'encadrer ni la faire évoluer au forceps, en poussant de surcroît vers le pire les directeurs, c'est-à-dire vers l'illusion qu'on peut mettre le réel et autrui à son pli.

Voyez-vous, à ce qu'on me dit n'est-ce pas, je crois que ces chefs que vous réprimandez comme des enfants, les menaçant vraiment, ne pouvaient aller là où vous vous voulez qu'ils aillent, c'est-à-dire dans une certaine mésalliance avec les éducateurs ! Ils sont certes contents, je les connais bien, c'est naturel, de se sentir dans l'en-haut, d'être reconnus par l'en-haut, mais de là à se faire des paillasses, ils ne le peuvent, ils restent quand même du métier !

Ces chefs de service ont, à leur place de tiers, eux aussi à perdre, à continuer à traverser les illusions du pouvoir, à soutenir l'alliance avec les éducateurs, ils ont à prendre leur part dans la pratique clinique, ce qui fait qu'ils ne sont pas des « supérieurs » mais des intermédiaires, pas de simples exécutants de l'Organisation comme vous le voudriez !

Je vais me faire une fois encore, dans mon travail de transmission, interprète : il y a toujours eu dans nos milieux une prévalence donnée aux institutions qui ont la charge des enfants, comme si le seul travail noble de l'éducateur était de faire la maman, ou le papa-maman bis auprès des enfants ! Alors dès que l'éducateur de milieu ouvert, dont la vocation est tout autre, je dirai *d'étayage de la fonction parentale*, n'exerce pas à l'identique auprès de l'enfant que l'éducateur d'institution, dès qu'il ne rentre pas dans le jeu substitutif (et asexué) de papa-maman, et bien il est déconsidéré. D'aucuns disent alors qu'il ne sert à rien. Et il est de coutume que s'il n'obtempère pas à ce que souhaitent les uns et les autres dans ces institutions, il devienne une cible, *l'objet négatif* à différents titres.

Mais ces éducateurs de milieu ouvert, tous veulent au fond les mettre dedans... d'une façon ou d'une autre... Voilà qui pousse aussi beaucoup d'entre eux à vouloir singer dans leur pratique l'éducateur d'institution, mais ça ne va jamais, ce n'est jamais assez. C'est pourquoi ceux qui veulent faire toujours plus dans cette voie, qui est une voie de garage pour l'AEMO, ont poussé à la création des dites « AEMO renforcées », et puis maintenant à la création de services dits de « placement à domicile », où l'éducateur va faire... Tous restent scotchés en fait à une seule identification : l'identification à la mère !

Tous veulent que tous les éducateurs soient des mères, et des mères hors-sexe of course ! C'est à ce vœu, *qui ressemble tant à celui d'une mère qui veut que le père soit son pendant*, que répond l'orientation que vous cherchez à donner actuellement à ce vieux service d'AEMO, consciemment ou pas...

Le directeur que vous venez de licencier, par-delà tout le reste, avait senti ça, *qu'il ne pouvait plus aller dans ce sens*. **Et bien moi je lui en suis reconnaissant**, car la vertu première de l'AEMO – peut-on encore entendre cela ? –, c'est sa position tierce, son autonomie. Il y avait un temps où j'ai cru que le *conseiller* (1) avait idée de cela, quand il nous a foutu à peu près la paix pendant des années !

Il faut dire qu'on avait fait aussi grand bruit sur la place bordelaise quand il s'en était pris à un des nôtres. Et grand bruit il y pourrait y avoir de nouveau si ça continue ! Et puis c'était le temps des amours avec l'ancienne directrice de ce Service, le temps de la pseudo féminisation des fonctions de direction. En vérité, moi je n'ai malheureusement jamais vu que de l'unisexe du côté de l'en-haut – le sexe phallique. Bon laissons ce point capital pour l'instant de côté.

Les éducateurs ont d'abord besoin qu'on leur foute la paix (mon langage est volontairement non châtié), qu'on ne les emmerde pas avec le remplissage bureaucratique et le contrôle au prétexte de « l'efficacité de l'organisation » : vous ne les ferez pas ainsi davantage *travailler*, à moins que pour vous, comme beaucoup l'estiment, travailler ne soit qu'obéir et donner pleine satisfaction aux demandes. Et quant à « l'efficacité de l'organisation » il ne faut pas avoir beaucoup d'expérience et être encore bien naïf que de croire qu'on peut faire marcher les humains non plus à la trique mais à l'ordinateur !

Non, travailler, c'est pour ce qui concerne le travail de l'AEMO quelque chose qui n'a rien à voir avec cette fonction de « *garant de la prise en charge d'usagers mineurs* » comme le dit cette annonce pour un directeur de service d'AEMO (cf. en annexe). L'éducateur d'AEMO n'est pas un ersatz d'éducateur d'internat, le directeur d'AEMO n'est en rien le garant de la prise en charge des enfants, les garants sont, en légalité, les parents et les institutions qui ont en charge la vie quotidienne des enfants, pas les AEMO. Ce déplacement est lourd de conséquences ; je ne développe pas ici. Les AEMO n'ont de sens que dans leur fonction tierce d'étayage de la fonction parentale, que dans leur fonction de médiation et de proposition d'orientation.

Ce que je lis dans cette annonce, si typique de *la langue de bois* managériale, est proprement affolant : c'est une perte majeure de sens, une façon de considérer la vie comme une affaire de « gestion ». On gère... les ressources humaines, les usagers... Parler ainsi, c'est parler comme si la personne humaine était une matière première, une machine... Honte à l'inculture et à la trivialité de ce langage formaté, véritable novlangue du Management ! Un de mes bons maîtres l'a souligné, après le philosophe Heidegger, nous ne sommes pas véritablement sortis de l'ère des totalitarismes... Tous les personnels de l'AEMO ne se feront en vérité jamais, et bien heureusement, les agents diligents de votre Image-Mère, les instruments de cette transformation d'une association philanthropique (qui avait ses défauts propres) en entreprise industrialiste publicitaire, ceux de « *la reconnaissance et de la valorisation du Groupe* »... Nombre de praticiens ont vous savez un tout autre sens de l'esprit public et de l'intérêt commun, un autre horizon d'appartenance, plus large que celui de cette communauté rétrécie nommée Le Groupe !

Tout cela ne sera pour vous, hommes et femmes de la religion managériale, je le crains, que discours abscons, que discours du rebelle, autrement dit, du vent. *Au fond, tels les colons autrefois, on peut se demander si vous ne comprendriez pas que la force. Grands innocents* que vous êtes – je dis « vous » de façon très générique et généreuse n'est-ce pas – vous poussez au « meurtre » (soyons clairs : à ces équivalents symbolique du « meurtre » que sont aussi bien les licenciements que la somme, exponentielle, des arrêts maladies), vous agissez en estimant semble-t-il ne pas avoir d'abord à en passer par l'autre, cet autre qui est soi, et qui n'est pas soi. En vérité, vous êtes je crois perdus, prisonniers et aveuglés. Alors tenez, lisez ce texte préparatoire à un article prochain (2), si vous voulez vraiment vous faire une véritable idée de à quoi peut servir l'AEMO. Je le dis tout net : à restaurer une *image du père* croisée à celle de la mère, qui ne soit pas caricaturale, réductible à l'infantilisme du « bon papa » ou à la terreur du Commandeur !

Daniel Pendanx, éducateur retraité en activité

- (1) Pour les lecteurs étrangers à cette scène : le « conseiller » est le titre donné à cet ancien directeur général qui tient depuis plusieurs décennies, avec un génie malin, l'Association et son Conseil d'Administration à sa main. Son rôle qui reste majeur, après son départ à la retraite, a été relevé dans une récente enquête diligentée par la tutelle administrative. N'ayant jamais pu céder sa place, entouré de quelques affidés, il demeure l'inférieur chaperon des directeurs généraux qui se succèdent et qu'il a contribué, selon différentes sources, à faire licencier les uns après les autres, avec un fâcheux coût pour le contribuable. Comment analyser autrement l'instabilité récurrente de la direction générale de cette association, qui coûte cher au budget départemental ?

(2) Ce texte, intitulé **La plainte, le juge et l'Assistance éducative en milieu ouvert - exposé de cas**, que j'ai donné ici et là, est préparatoire à un article qui sera proposé à la revue Empan pour son dossier spécial sur l'AEMO (2016).

---

Annexe :

**Annonce publiée dans les Actualités Sociales Hebdomadaires**

« **Groupe d'Établissements du Secteur Sanitaire et Médico-Social**, solidement implanté en Aquitaine recrute son :

**DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT (H/F)**

basé à Bordeaux

Dans le respect des valeurs du Groupe, directement rattaché au Directeur Général, vous assumez la responsabilité globale d'un Etablissement qui intervient dans tout le département de la Gironde dans une mission d'aide et de conseils aux familles confrontées à des difficultés éducatives.

De fait, vous êtes garant de la prise en charge d'usagers mineurs dans le cadre de projets personnalisés en réponse à une mesure d'A.E.M.O.

Au-delà, nous recherchons, un Manager capable d'animer et de fédérer une équipe pluridisciplinaire d'une quarantaine de personnes dans un objectif d'efficience de l'organisation et plus largement, dans un objectif réel de qualité de la prise en charge - **un collaborateur** capable d'assurer un reporting objectif et fiable - **un gestionnaire** soucieux de la bonne gestion financière et administrative de l'établissement - **un professionnel** sensibilisé à la gestion des risques et à l'amélioration continue de la qualité - **un ambassadeur** capable de contribuer à la reconnaissance et à la valorisation du Groupe.

Issu d'une formation supérieure du secteur médico-social, c'est un candidat doté d'une expérience de management dans une fonction de Direction, **obligatoirement dans la protection de l'enfance**, que nous sélectionnerons.

Un homme, une femme, loyal(e), relationnel(le), proche de ses équipes, capable d'impulser et d'accompagner le changement, force de proposition et d'initiative, investi(e) que nous retiendrons. Si vous avez envie de relever ce challenge au service de la protection de l'enfance, nous vous remercions de bien vouloir déposer votre candidature sur le site : **www.rh-partners.com**, sous *la référence AB215D.* »

---