

Pierre Dardot

Gouvernementalité néolibérale et orientation

Intervention aux journées d'études du Mans des COP (22 septembre 2010)

1/ La gouvernementalité néolibérale

Je voudrais partir de trois faits qui n'ont a priori aucun rapport entre eux: le premier est la suppression des postes dans l'Education nationale, suppression systématiquement reconduite depuis 2007 dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler la « discipline budgétaire » ; le deuxième est la mise en place de « contrats d'objectifs » dans l'école primaire par lesquels sont fixés des objectifs quantifiés pour une période de trois ans, le premier contrat de ce genre ayant été signé en février 2010 dans l'Académie du Lot; le troisième est l'annonce parue dans Le Monde du 8 août 2010 : « en 2012 l'entretien individualisé deviendra la méthode d'évaluation de la majorité des fonctionnaires ».

A première vue, rien ne lie ces trois faits, si ce n'est le fait de pouvoir être rapporté directement ou indirectement à l'action du gouvernement. Pourtant, à regarder de plus près, ce lien interne existe bel et bien et laisse apparaître une logique qui a une redoutable cohérence.

Reconsidérons le premier de ces trois faits. On prend le plus souvent le terme de discipline dans l'expression « discipline budgétaire » dans un sens purement économique, comme s'il y avait là quelque chose de naturel qui s'imposait par lui-même sans prêter à discussion, tant l'évidence des chiffres apparaît incontestable. En réalité, la discipline budgétaire ne procède pas uniquement de la volonté de faire des économies pour réduire les déficits. Elle a une fonction beaucoup moins évidente, plus insidieuse, plus oblique ou indirecte, mais d'autant plus importante à saisir. Appliquée aux enseignants, cette discipline consiste à structurer par avance le champ d'action des individus en les plaçant dans des situations telles qu'ils agiront d'eux-mêmes à l'intérieur de ce cadre sans pouvoir le remettre en cause. Plus exactement, on va habituer les enseignants à se répartir d'année en année des charges de travail de plus en plus lourdes de manière à obtenir d'eux ce qu'une injonction directe serait impuissante à obtenir, à savoir la relégation au second plan de ce qui fait le cœur de leur métier, la transmission et du partage des connaissances, au profit d'activités de « suivi individualisé » et d' « accompagnement ». En somme, la discipline fait jouer la contrainte des situations pour réformer les méthodes de travail des enseignants.

Reprenons maintenant le deuxième fait. Dans le communiqué annonçant la signature du premier contrat d'objectifs, on trouve un certain nombre d'attendus éloquentes. L'un d'eux

précise que ce contrat vise à « améliorer la performance des élèves et des pratiques professionnelles des enseignants » en mesurant celle-ci à partir d'indicateurs chiffrés. On peut y relever, entre autres perles, que les enseignants ne sont pas opposés à la performance quand on leur explique qu'elle est la réalisation de l'attendu ». On notera en passant l'admirable euphémisme par lequel la performance est identifiée sans autre forme de procès à « la réalisation de l'attendu ». Il est préconisé enfin de dégager des moyens humains pour former les enseignants à cette « logique de la performance » qu'ils ont manifestement du mal à assimiler d'eux-mêmes.

Venons-en au troisième et dernier fait, l'annonce de la généralisation de la méthode de l'entretien individualisé comme méthode d'évaluation des fonctionnaires. Si cette méthode est privilégiée, c'est parce que l'objectif est d'introduire « l'évaluation au mérite ». Le jugement de la hiérarchie devrait intervenir dans le montant de la « prime de fonction et de résultat » (PFR) et il est prévu que des responsables de ressources humaines seront nommés pour mener à bien cette politique, sur le modèle des DRH du privé.

On voit que ces trois faits ne prennent tout leur sens qu'à la condition d'être éclairés les uns par les autres. Ils font alors véritablement système. La discipline budgétaire restreint le champ d'action des individus en jouant sur la contrainte des situations, la baisse des moyens obligeant chacun à travailler plus et autrement. Les contrats d'objectifs habituent les enseignants à évaluer leurs élèves de telle manière qu'ils donnent à d'autres le moyen de les évaluer eux-mêmes en évaluant leur évaluation. L'entretien individualisé fait de l'évaluation des résultats atteints par le fonctionnaire le principe de son évaluation par ses supérieurs et examinateurs, tout en s'accompagnant d'un système de primes et de récompenses. En fait, on recherche à réformer les conduites en faisant intérioriser par les individus la logique de la performance et de la concurrence.

C'est là une forme de ce que Michel Foucault a appelé la « gouvernementalité ». Le terme signifie qu'il est question, non du gouvernement comme institution, mais de l'activité de gouverner elle-même qui n'est pas l'apanage exclusif des seuls gouvernants, c'est-à-dire de ceux qui sont membres du gouvernement. A rebours de toute une tradition de pensée qui assimile l'activité de gouverner au commandement direct, Foucault définit cette activité en ces termes : gouverner, c'est « conduire la conduite des hommes ». Il s'agit donc d'une conduction indirecte et oblique par laquelle on oriente, on stimule, on favorise, on incite les individus à agir d'une certaine manière, en jouant sur les ressorts et les motivations de leur conduite. Il faut entendre le double sens de « conduire » dans la définition de Foucault : d'une part, celui de mener ou de diriger d'autres individus, d'autre part, celui de *se* conduire ou de *se* comporter d'une certaine manière dans une situation déterminée. La gouvernementalité consiste à diriger d'autres individus en les amenant à se conduire eux-mêmes d'une certaine façon. C'est très exactement ce que dit une députée UMP présidente de la Fondation « FondaMental », Marie-Anne Montchamp, lorsqu'elle préconise de substituer dans le champ de la psychiatrie à l'approche curative, coûteuse en soins et en temps, une autre approche issue des neurosciences dans laquelle il s'agit avant tout de « créer les conditions pour que la personne puisse produire à sa manière et avec ses stratégies propres pour parvenir au résultat que l'on attend d'elle ». Tout est dit : on cherche à agir sur les individus en amont de leur

action elle-même en créant des conditions qui vont l'amener à faire de lui-même ce qu'on attend de lui (toujours cet « attendu » dont on a déjà parlé à propos des contrats d'objectifs dans le primaire !).

Je voudrais montrer dans une deuxième partie que c'est la même logique de fond qui préside aux mesures de réduction d'effectifs dans le service public d'orientation : ce n'est pas uniquement une logique d'économies à réaliser, mais c'est une logique managériale qui atteint en son cœur même la sphère des conduites et des activités. Car, en changeant le nom des conseillers d'orientation psychologues en « chargés d'orientation », on fait disparaître la notion si précieuse de « conseil », ce qui est tout sauf anodin.

2/ Conseil et coaching

Le terme de « coaching » jouit aujourd'hui d'une faveur toute particulière. Il envahit peu à peu le vocabulaire dans des domaines d'activité très différents au point qu'on peut se demander ce qui lui vaut d'être ainsi valorisé bien au-delà du champ où il a pris naissance. Il faut en effet rappeler qu'à l'origine le terme renvoie à une activité de transport, puisqu'il vient de « coach » qui désignait au 19^e siècle une grande voiture à chevaux. Par dérivation, il en vient vite à désigner l'activité par laquelle un tuteur conduit un élève vers un examen, puis celle d'un entraîneur sportif. Le coach est donc un entraîneur ou un accompagnateur chargé de faire atteindre à une personne les meilleurs résultats, qu'il s'agisse de la sphère professionnelle ou bien d'une sphère extérieure à celle-ci. Le terme de « conseil », qui disparaît dans l'appellation de « chargés d'orientation », a quant à lui une tout autre histoire. Par son étymologie, il remonte au latin « consilium », qui signifie tout à la fois l'endroit où l'on délibère, la consultation ou délibération elle-même, enfin le bon avis, celui qui relève de la sagesse ou de la prévoyance. Il a pris ensuite en français le sens d'avis que l'on donne à quelqu'un sur ce qu'il doit faire, avis qui peut ou non répondre à une demande de consultation et qui s'oppose, en particulier dans la langue religieuse, aux préceptes. C'est que, contrairement aux préceptes, les avis donnés à titre de conseils ne contraignent pas. Nous avons là deux termes dont l'histoire sémantique est très différente. Pourtant, on entretient souvent la confusion en présentant les attributions du conseiller d'orientation comme celles d'une sorte de coach. La tentation du glissement d'un terme à l'autre est d'autant plus grande que certains traits communs semblent rapprocher les deux activités de conseil et de coaching, ne serait-ce que négativement. On pourra ainsi faire remarquer que dans les deux cas la relation entre les personnes impliquées dans l'activité n'admet pas de supériorité hiérarchique, pas plus qu'elle n'admet le recours à la contrainte. Ajoutons à cela que le coaching invoque très volontiers l'« accomplissement » ou l'« épanouissement personnel » pour se légitimer comme « technique » sur le marché. Il vaut donc la peine d'y regarder de plus près afin d'examiner si la substitution préconisée du terme de « coach » à celui de « conseiller » est fondée ou si elle ne relève pas de l'imposture pure et simple.

A des fins de clarification il est tout particulièrement utile de se reporter à la célèbre tripartition établie par le philosophe allemand Kant dans sa *Fondation de la métaphysique des mœurs*. On trouve dans cet ouvrage une distinction entre :

- Les *règles* de l'habileté

- Les *conseils* de la prudence
- Les *commandements* de la moralité

Ce qui nous importe ici, c'est la distinction entre les conseils de la prudence et les commandements de la moralité. Des commandements, nous dit Kant, sont des lois auxquelles il faut obéir sans que cette nécessité puisse être tempérée par quelque condition que ce soit. Autrement dit, la nécessité qui prévaut dans les commandements est une « nécessité inconditionnée ». En revanche, les conseils donnés à quelqu'un contiennent une dimension de nécessité, mais il s'agit d'une nécessité très différente de celle qui s'attache aux commandements en ceci qu'elle ne peut valoir que sous une « condition subjective et contingente ». A la différence de la première, cette nécessité n'est donc pas inconditionnée, elle ne vaut qu'à l'intérieur d'une certaine condition qui doit d'abord être donnée. Aussi Kant exprime-t-il cette nécessité conditionnée par une proposition au conditionnel : elle ne vaut, dit-il, que « si tel homme met ceci ou cela *au nombre des éléments qui font son propre bonheur* ». Sous l'apparence d'une remarque incidente, ce qui est dit là est très profond : c'est parce que le conseil de prudence est nécessairement relatif à l'idée que le conseillé se fait de son propre bonheur qu'il n'est justement qu'un conseil et ne peut absolument pas contraindre la volonté, c'est-à-dire se muer en commandement. En somme, il est impossible de commander à quelqu'un de faire ce qui le rendrait heureux, tout simplement parce que le concept de bonheur est si indéterminé que, même si tout homme désire être heureux, nul ne peut jamais dire avec précision et en restant cohérent avec lui-même ce qu'il souhaite et veut vraiment sous ce terme. Celui qui entend conseiller doit d'abord apprendre directement de l'individu lui-même ce qu'il désire faire pour se rendre heureux et, en fonction de cela, à partir de là, de l'inciter à prendre telle voie plutôt que telle autre.

Tirons toutes les conséquences de cette remarque pour la définition de l'activité du conseiller d'orientation. S'il vise au bien-être de celui auquel il s'adresse, c'est non pas directement au sens où il voudrait ce bien-être indépendamment de l'idée que l'élève se fait lui-même de son propre bien-être, ni en ce sens qu'il prescrirait à ce dernier les moyens de le réaliser, en se prévalant d'une quelconque position de supériorité. Mais c'est uniquement dans la mesure où : 1/ il aide tout d'abord l'individu à formuler son propre désir, celui dont la satisfaction contribuera à ses yeux à son bonheur personnel ou à son accomplissement personnel, si du moins c'est là ce qu'il attend ou ce qu'il se promet d'une telle satisfaction 2/ il indique dans le maquis des formations existantes les voies qui, compte étant tenu du désir formulé ou exprimé, lui apparaissent, sinon comme les plus susceptibles de permettre sa satisfaction, du moins comme les moins susceptibles de faire obstacle à celle-ci. De sorte qu'on pourrait énoncer le conseil sous la forme de ce que Kant appelle un « impératif hypothétique », c'est-à-dire exprimant une nécessité seulement conditionnée :

« *Si tu veux vraiment devenir tel ou tel, si ton désir est vraiment d'exercer ce métier ou cette profession, alors le plus indiqué pour toi est de suivre telle formation plutôt que telle autre* ».

On voit donc que, dans sa logique même, le conseil est inscrit dans l'horizon d'un désir individuel, au point que ce désir doit être déjà donné pour que le conseil soit lui-même donné dans la forme expresse d'un conseil. S'il est parfaitement absurde de lui donner le sens d'un

commandement, c'est précisément parce que la fin doit être donnée, même confusément, dans les désirs du conseillé, en aucun cas prescrite de l'extérieur par le conseiller. C'est pour quoi il importe au plus haut point que le conseiller s'emploie d'abord à frayer une expression au désir individuel qui n'est pas toujours, tant s'en faut, consciemment formulé. Il y a ici une exigence en vertu de laquelle le conseiller d'orientation psychologue subordonne par avance sa propre action à l'expression et à la formulation du désir d'un autre, en se défendant à tout prix de savoir mieux que l'autre, ou pire encore à sa place, quel est ce désir.

On comprend par là tout ce qui sépare la logique du conseil d'orientation de la logique du coaching. Car si l'« orient » du conseil d'orientation n'est autre que le désir de l'élève, même confusément formulé, même s'il prend forme dans la tentative de se formuler, il n'en est pas de même du coaching. Ce qui fait toute la différence, ce qui rend les deux logiques profondément irréconciliables, c'est le rapport au désir de l'autre. Non que ce désir soit nié ou même complètement ignoré par le coaching, mais parce que ce désir est plié par lui à la norme implicite de la performance. Ce qui importe avant tout dans cette perspective, c'est d'obtenir une amélioration des résultats. S'il fallait énoncer cette logique sous la forme d'un « impératif hypothétique », il faudrait dire :

« La situation du marché de l'emploi étant ce qu'elle est, tu dois conformer ton désir à cette situation si tu veux trouver du travail ».

La comparaison des deux « impératifs » est au plus haut point éclairante. Elle révèle à quel point on a affaire à deux logiques irréconciliables. Tandis que le conseiller d'orientation apprend de l'élève son désir, en aidant au besoin ce dernier à se le formuler à lui-même, le coach, baptisé pour la circonstance « chargé d'orientation », apprend à l'élève comment céder sur son désir pour négocier au mieux sur le marché de l'emploi. Là encore, comme dans les trois faits mentionnés au début, l'objectif est bien de réformer les conduites de manière à faire intérioriser aux individus la norme de la performance.

Pierre DARDOT