

# Les Stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux

Maya Beauvallet  
Paris, Seuil, 2009, 147 pages  
ISBN : 978-2-0209-8568-0

Le titre de l'ouvrage de Maya Beauvallet intrigue au premier abord. Comment une stratégie peut-elle être absurde ? À l'aide de nombreux exemples prônant régulièrement à sourire, et en s'appuyant sur des études et des enquêtes précises, l'auteur répond à cette interrogation et remet en question la « *doxa* managériale » actuelle, articulée autour d'un fétichisme des indicateurs.

Les exemples d'évaluations dans les services publics ne manquent pas et sont régulièrement l'objet de vives controverses. Peut-on évaluer la valeur du travail d'un chercheur (et le rémunérer en conséquence) ? Peut-on mesurer l'efficacité de la justice ? Selon Maya Beauvallet, les effets de telles mesures sont parfois très éloignés des objectifs initiaux. Reprenant indirectement quelques-unes des conclusions de l'effet Hawthorne (Elton Mayo, fin des années 1920), l'économiste et maître de conférences à Telecom Paris Tech, démontre ainsi, à partir d'expériences menées en Suisse, que les incitations monétaires réduisent le temps accordé par des bénévoles au lieu de l'augmenter, en raison de la perte de valeurs liées au désintéressement. Dans le contexte de dispositifs visant à tester les effets de la « rémunération » des élèves pour encourager leur assiduité, de telles réflexions nourrissent nécessairement le débat citoyen.

Au-delà des incitations monétaires, une critique très rigoureuse, à l'encontre des différents indicateurs de performance, est menée. Ainsi, les indicateurs collectifs conduiraient à une « standardisation » des comportements, à un niveau moyen dont il conviendrait de ne pas s'écarter. Pourquoi, dès lors, ne pas mesurer les performances des uns par rapport aux

autres ? L'entraide, facteur de créativité et donc d'innovation, serait grandement remise en question au sein de l'entreprise, apparaissant comme un coût pour le salarié rationnel qui viserait à maximiser son intérêt personnel. Mobilisant le célèbre exemple des notes données par les juges lors des compétitions de patinage artistique (juges qui sont ensuite eux-mêmes évalués), il apparaît que les indicateurs subjectifs d'évaluation (l'opinion du supérieur hiérarchique...) aboutissent à un consensus dans la performance du salarié, ce dernier cherchant avant tout à plaire à son évaluateur en anticipant ses attentes.

Comment expliquer la hausse conséquente des accouchements par césarienne dans les années 1970 en France et aux États-Unis ? Beauvallet souligne la « rationalité » économique des médecins obstétriciens confrontés à une baisse de la natalité et recommandant la pratique de ce type d'accouchement... au détriment de l'équilibre financier du système de santé. De même, l'étude du programme de formation des chômeurs aux États-Unis et du management par incitations des salariés aidant les chômeurs à retrouver un emploi, permet à l'auteur de mettre en évidence la croissance des inégalités entre les chômeurs « faciles » (dont le profil permet d'envisager une embauche rapide) et ceux dont la situation est plus délicate (exemples parmi d'autres soulignant la régulière inadéquation entre rationalité des comportements individuels et bien-être collectif).

Finalement, Maya Beauvallet souligne avec précision et perspicacité la relative facilité de la mesure du coût (et les illusions coupables qui peuvent en résulter...) parallèlement aux réelles difficultés quant à l'appréhension de la qualité du service produit. //

*Note de lecture*  
rédigée par Sylvain  
Morin, professeur de  
SES au lycée Berlioz à  
Vincennes (94).