

grand entretien avec vincent de gaulejac : oui, il y a quelque chose à changer dans notre société malade de la gestion

Entretien : Nathalie Valière, Jacques Pilloud
Adaptation : Barbara Fournier

O

On ne présente plus le sociologue Vincent de Gaulejac. Il a été l'un des pionniers d'une nouvelle orientation scientifique, la sociologie clinique, qui porte sur la dimension existentielle des rapports sociaux. Dans ce passionnant entretien, livré dans un bistrot parisien, le chercheur démonte les mécanismes d'une idéologie gestionnaire « qui veut tout changer pour le meilleur », ses effets destructeurs sur les individus au travail et les pistes à explorer pour sortir de ce qu'il appelle « l'organisation paradoxante. »

Vincent de Gaulejac, lorsque vous observez aujourd'hui les pratiques de gestion des organisations relevant du New Public Management, qu'est-ce qui vous frappe en particulier ?

Si vous me le permettez, je commencerai par un petit récit personnel. Il y a de cela bien longtemps, j'ai été éducateur de rue. C'était dans les années 1968. J'avais fait du droit, j'avais enchaîné avec un doctorat à Dauphine, dans un domaine qu'on n'appelait pas encore « sciences de gestion », mais « sciences des organisations », car les fondateurs de Dauphine ne considéraient pas la gestion comme une science. Et dans ce contexte-là, je m'interrogeais sur ce que j'avais envie de faire pour donner du sens à ma vie, à mon action. Je suis devenu éducateur spécialisé au moment où cela n'existait pas encore. Les éducateurs de rue n'étaient pas mandatés pour prendre en charge des jeunes, mais ils travaillaient dans des cafés, dans la rue, etc.

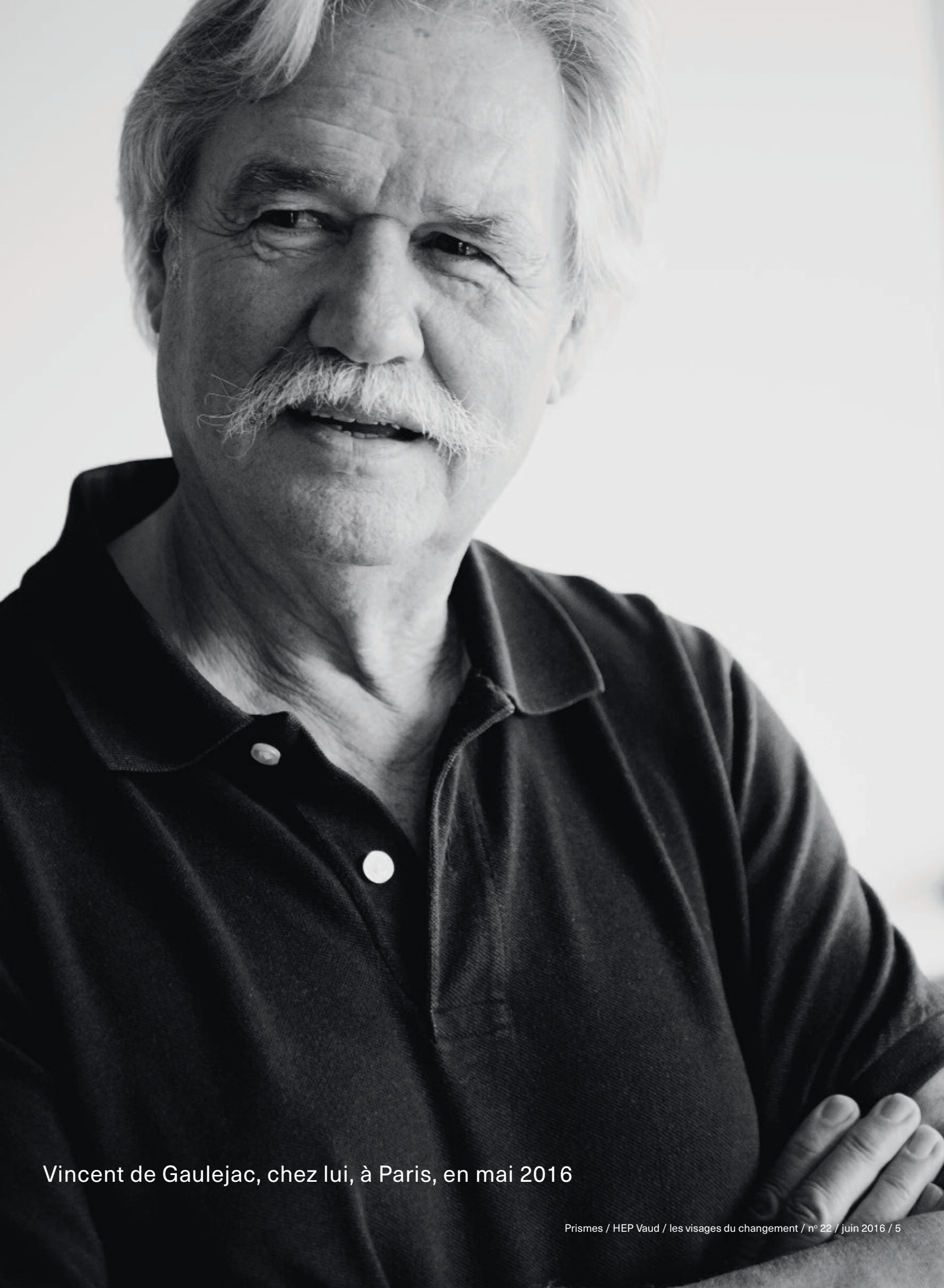
Ma trajectoire atypique a attiré l'attention du secrétaire d'État à l'action sociale de l'époque, René Lenoir. Il avait écrit un livre, *Les exclus*, qui, à l'époque, avait fait grand bruit. Je me suis alors retrouvé dans une situation assez paradoxale : le soir, la nuit, je travaillais avec des jeunes de la rue et j'étais au plus près de leur vécu. Le jour, je rédigeais une étude de rationalisation des choix budgétaires (RCB) qui, à l'époque, s'appelait PPBS, *Planning Programming Budgeting System*, et qui était l'ancêtre du New Public Management.

Giscard d'Estaing, qui était encore à l'époque ministre des Finances, avait développé des cellules RCB dans tous les ministères. Et donc je me suis retrouvé à travailler à la fois dans l'action sociale et à la direction de la prévi-

sion du Ministère des finances pour – je résume ! – calculer l'efficacité de l'action des clubs et équipes de prévention spécialisée. Et là, je suis devenu sociologue pour ne pas devenir schizophrène, soumis que j'étais à deux visions du monde, deux façons d'aborder les problèmes comme la question du sens du travail et donc de la qualité. D'un côté, une vision qui se fondait sur le vécu de ceux qui vivaient le problème et, de l'autre, une vision qui permettait d'établir des prescriptions et des politiques publiques dans les ministères.

Je ne vais pas développer plus avant cette double approche, sinon pour vous dire que je me suis préoccupé très tôt de ces questions de politique publique à la fois comme praticien et comme chercheur. En travaillant sur la genèse de ces méthodologies de rationalisation de choix budgétaires, j'ai collaboré avec des polytechniciens qui étaient au top. Nous sommes ainsi arrivés à des calculs absolument formidables sur le plan de la scientificité : comme on ne pouvait pas démontrer l'efficacité réelle de l'action des clubs et des équipes de prévention spécialisée, on avait détourné le problème en disant, à titre d'indicateur de référence : « Il faut et il suffit qu'un club de prévention spécialisée évite, annuellement, à 1,5% de jeunes de se retrouver pris en charge en milieu fermé pour se rentabiliser. »

Ce calcul était d'une absurdité totale, mais se présentait, pour le secrétaire d'État René Lenoir, comme un argument choc. Il lui permettait de dire aux fournisseurs de ressources : « Vous voyez, j'ai fait une étude scientifique avec des indicateurs très précis à la pointe de la recherche en France, pour démontrer qu'il faut développer l'action des clubs et équipes de prévention spécialisée parce que c'est rentable. »



Vincent de Gaulejac, chez lui, à Paris, en mai 2016

grand entretien avec vincent de gaulejac : oui, il y a quelque chose à changer dans notre société malade de la gestion

En tant que chercheur à l'université, vous allez vous intéresser de près, dès les années 1970 et alors qu'elles sont en pleine émergence, aux multinationales de l'informatique. Pour quelle raison et que vont-elles vous révéler ?

Disons qu'en tant qu'assistant et maître de conférences à Dauphine, j'ai d'abord été le témoin d'une profonde mutation. J'ai vu ce qui était à l'origine un beau projet scientifique – « Qu'est-ce qu'une organisation ? » – se muer en projet idéologique, selon l'idéologie de la gestion, c'est-à-dire de l'efficacité. Il ne s'agissait plus de comprendre, il s'agissait de former des gens capables d'optimiser le fonctionnement des organisations afin de leur permettre de remplir des objectifs. Pour le dire tout net : l'enjeu était donc de formater des gestionnaires qui allaient mettre en œuvre des prescriptions pour dire aux gens du terrain comment il faut faire pour être efficace, efficient, productif, en un mot, rentable.

C'est ce glissement qui m'a amené à m'intéresser aux sources de cette idéologie gestionnaire, mais aussi au travail dans une société malade de la gestion, afin de démonter les paradigmes qui fondent les « sciences de gestion », paradigmes prétendument objectivistes, fonctionnalistes, positivistes, pragmatiques et qui se présentent comme rationnels. En fait, ces paradigmes sont au service d'une forme de domination du monde : *The New Corporate Governance* est l'expression de cette domination qui se présente comme la célébration de l'efficacité et la culture de la haute performance. La source de ce modèle m'est par chance apparue rapidement au cours de mes recherches et puise dans les multinationales, en particulier dans celles de l'informatique.

Dans les années 1970, le modèle, c'était IBM. Dans un livre cosigné avec Max Pagès et Michel Bonetti, *L'emprise de l'organisation*, nous avons mis à nu la nature de ce pouvoir-là. Et c'était un pouvoir d'une séduction formidable, puisqu'il avait pour objectif de réconcilier l'homme et l'entreprise, de jouer « gagnant-gagnant », de soutenir une performance qui serait à la fois celle des actionnaires, des travailleurs et des clients. De plus, n'allions-nous pas participer tous à cette révolution de l'informatique, à une révolution numérique qui allait changer le visage de la société et générer des progrès considérables ? Bref, c'était indubitablement une incroyable aventure qui commençait et je comprends que les gens aient pu y adhérer sans réserve. Mais cette conquête avait aussi sa part d'ombre. Dès le début, une négation très forte des conséquences de l'application de ce modèle s'est fait sentir. En particulier, la négation des tensions que produisait cette culture de la haute performance sur les individus qui y adhéraient, manifestées par des symptômes somatiques et psychosomatiques qui se traduisaient par du stress, du burn-out.

Nous avons été parmi les premiers chercheurs, je crois, à évoquer le burn-out dans *Le coût de l'excellence*, un ouvrage écrit avec Nicole Aubert en 1991. Le coût est effectivement élevé, à la hauteur de cette culture de la haute performance, irrésistible, car comment voulez-vous refuser de faire de la qualité ? Comment voulez-vous refuser de devenir excellent ? Comment voulez-vous refuser d'améliorer la performance ? S'opposer à cela n'a

pas de sens, puisque, à l'évidence, ce que l'on attend de vous va dans la bonne direction ! Et le comble de l'irrésistible réside dans le fait que ce que l'on vous propose et que nous avons appelé le « contrat narcissique », c'est que vous deveniez vous-même performant et excellent, pas seulement vos résultats ! Donc que vous vous identifiiez à vos résultats.

Cette identification de l'individu aux résultats peut sembler à première vue enthousiasmante, mais en réalité elle conduit à une impasse. Expliquez-nous pourquoi.

Nous avons très vite porté notre attention sur les outils de gestion, tels le management par objectifs, le management par la qualité, les matrices de mesures de la qualité, etc. Que se passe-t-il alors ? Vous vous identifiez aux résultats, qui découlent d'une évaluation performative. C'est simple comme bonjour : si les résultats sont bons, cela veut dire que je suis bon. Si les résultats sont mauvais, c'est que je suis mauvais.

On voit alors très bien se dessiner la nature profonde du pouvoir qui fait intérioriser les résultats par les individus eux-mêmes

On voit alors très bien se dessiner la nature profonde du pouvoir qui fait intérioriser les résultats par les individus eux-mêmes. Citons, par exemple, le paradoxe du management par objectifs, qui induit une complète autonomie par rapport aux moyens. Cette idée que vous êtes autonome pour remplir vos objectifs se suffit à elle-même. On se désintéresse de savoir s'il existe ou non une adéquation entre le fait de remplir les objectifs et les moyens à disposition pour les remplir. En clair, cela veut dire qu'il est de votre responsabilité de remplir des objectifs, quels que soient les moyens dont vous disposez. Cette posture banalise du même coup l'injonction de faire plus avec moins. Et, cerise sur le gâteau, on vous présente cette « normalité » du plus par le moins comme un progrès, alors qu'il s'agit évidemment d'une régression totale. Si vous avez moins de moyens pour remplir les objectifs, cette lacune pèse sur vos épaules. Résultat : vous comprenez que vous devez vous mobiliser davantage pour accroître vos facteurs de motivation, d'émulation, etc.

Il existe tout un discours rationnel et construit pour justifier pleinement ces injonctions paradoxales. Prenons le paradoxe de l'excellence. La Fondation européenne pour le management par la qualité préconise l'excellence durable, sans voir que l'excellence durable est un oxymore, soit un système qui contient en lui-même sa contradiction. Être excellent, c'est être hors du commun. Or, proposer à tout le monde d'être durablement hors du commun détruit le monde commun. Dès lors, si le commun n'est plus normal, l'ordinaire devient quelconque et cela n'est pas bon dans une logique de performance où règne l'exigence du « toujours plus ».

Démonstration avec le management par objectifs : imaginons que l'objectif à atteindre, c'est 100. Vous remplissez votre mission et vous récoltez pour ce travail une note « c », c'est-à-dire une évaluation « moyenne » qui reconnaît que vous avez fait ce que l'on attendait de vous. Bref, c'est du quelconque. En fait, il faut que vous fassiez 110 pour être « above expectations », « au-delà des attentes ». C'est ça, le contrat implicite. On comprend bien dès lors que cette surenchère permanente n'est pas tenable, pas durable.

Le paradoxe de l'excellence est de mener inmanquablement à l'échec. Pourquoi ? Parce que si l'on vous donne 100 comme objectif, vous intériorisez qu'il vous faut faire 110 pour être reconnu, donc vous faites 110. Et l'année d'après, vous ne pouvez pas vous permettre de régresser, donc vous passez de 110 à 120. Et ainsi de suite. La logique d'exigence du « toujours plus » met forcément l'individu sous pression jusqu'à ce que le ressort lâche. Et au lieu de dire : « Je n'y arrive plus, parce que je n'ai plus les moyens d'atteindre mes objectifs », il intériorise : « Je n'y arrive plus, parce que je suis nul. Comme je ne suis plus assez performant, je vais suivre des cours de gestion du stress, des séminaires de méditation transcendante, parce que le problème, c'est moi. »

À ce moment-là, vous cherchez des moyens pour tenir vos performances et, comme dans le sport de compétition, vous allez finir par tricher, vous doper, vous mettre en danger. Au lieu de vous en prendre au système qui vous met en difficulté, vous vous en prenez à vous-même, parce que vous n'êtes pas à la hauteur des exigences du système.

Vous venez d'évoquer l'engrenage dans lequel tombent les individus, mais les organisations elles-mêmes ne tombent-elles pas dans un engrenage similaire, auquel cas qui sort gagnant de ce fonctionnement ?

La première hypothèse qui émerge, c'est effectivement que ce nouveau modèle est aussi chaotique pour l'organisation, plongée dans une course en avant de réorganisation permanente pour essayer d'atteindre des objectifs qui sont, en fait, des objectifs abstraits d'efficacité, de performance, de productivité, élaborés dans une langue managériale qui ne fait pas sens pour ceux à qui elle s'adresse.

Mais force est de constater, aujourd'hui, que l'organisation a pris le pas sur l'institution. L'institution, ce sont des finalités : finalité sociale, d'éducation, d'aide aux jeunes en difficulté, de production de connaissance par la recherche. L'organisation, elle, traduit tout cela en indicateurs, en critères, au point que les modalités opératoires se posent en finalité du système.

Prenons l'exemple des « ressources humaines ». Quel progrès formidable que de s'extraire de cette gestion bureaucratique des services du personnel, de cette image du personnel corporatiste, bureaucratique, archaïque ! Quelle bouffée d'air et de dynamisme que de remettre enfin l'humain au centre ! Sauf que, en remettant l'humain au centre, un basculement idéologique s'est produit : au lieu de voir l'organisation comme une ressource pour développer l'humain, l'humain est devenu une ressource au service du développement de l'organisation.

Cela n'a l'air de rien, mais ce basculement est considérable : en instrumentalisant la ressource humaine, la finalité est d'adapter les humains aux objectifs de l'organisation et non plus d'adapter le fonctionnement des organisations à des finalités institutionnelles, telles que la santé, la justice, l'éducation, la connaissance, etc. Mais au fond tout cela pourquoi ? Au nom de quoi ?

Si l'on pousse le raisonnement sur le champ de la qualité, on constate que les indicateurs sont essentiellement construits à partir de traductions en termes financiers des performances de l'organisation. Dans les études RCB que je citais en introduction de cette discussion, j'ai bien vu comment on a fait entrer le fonctionnement de l'humain dans une grille d'analyses et de mesures quantitatives pour pouvoir le traduire en termes financiers. Et là, on a lâché le maître mot, la finance... Du côté des fournisseurs de ressources, il y a bien évidemment aussi les politiques. Ces outils de gestion les intéressent, parce qu'ils leur permettent de traduire en termes financiers les activités humaines menées par ces organisations. Et donc de les utiliser pour faire des comparaisons, des injonctions.

Dans vos recherches, vous mettez en évidence les paradoxes auxquels se voient confrontés les individus et que les organisations génèrent. Pouvez-vous en expliquer ici en quelques traits le profil et la nature ?

Le problème qui se pose dans toute la société aujourd'hui, qui explique pourquoi les gens ne vont pas bien, c'est ce sentiment largement partagé de perte de sens, ce sentiment de faire face à des injonctions totalement paradoxales.

On demande aux individus de faire toujours plus et toujours mieux, mais, dans le même temps, on multiplie les entraves au travail

En un mot, on demande aux individus de faire toujours plus et toujours mieux, mais, dans le même temps, on multiplie les entraves au travail. Regardez ces travailleurs sociaux qui doivent remplir chaque jour des feuilles pour justifier de leur temps, des formulaires longs comme le bras qui leur mangent quotidiennement un quart d'heure, vingt minutes, une demi-heure. Ils doivent y traduire leur activité en termes d'indicateurs qui non seulement ne font pas sens pour eux, mais qui ne disent rien de la qualité de leur travail effectif. Même dérive du côté des médecins, contraints par la TAA (tarification à l'activité) de classer leurs malades en fonction de critères qui vont démontrer qu'il y a des malades rentables et d'autres qui ne le sont pas. On comprend bien la contradiction flagrante que vivent ces médecins entre le serment d'Hippocrate, d'un côté, et des indicateurs de gestion qui les mettent dans l'obligation d'intérioriser les normes pour mesurer leur activité !

grand entretien avec vincent de gaulejac : oui, il y a quelque chose à changer dans notre société malade de la gestion

Ce que j'essaie de montrer aujourd'hui, c'est comment ces nouveaux outils de gestion produisent des organisations paradoxantes, car, de fait, on a dépassé le champ des injonctions paradoxales, telles que les avaient mises en évidence les psychologues de l'école de Palo Alto, dont Gregory Bateson et Paul Watzlawick.

Dans un monde qui doit produire en permanence le « hors du commun », à quoi rime la société et qu'est-ce qui produit encore du bien social ? Les travailleurs sociaux vivent cette tension très fortement, mais les enseignants aussi. Si les résultats sont mesurés en fonction du taux d'excellence – soit du taux d'élèves qui vont passer le diplôme – l'investissement dans une certaine conception de l'éducation qui embrasse tous les enfants, y compris ceux qui ont le plus de difficultés, se retrouve carrément nié. Au cœur d'un tel système, les enseignants ont tout intérêt à viser des classes d'excellence pour s'occuper d'élèves excellents qui leur permettront d'atteindre, eux aussi, des résultats excellents. On se retrouve alors face à une forme d'aliénation : si les indicateurs, censés mesurer ce qui est le cœur même de leur activité, les mettent en difficulté et leur font perdre le sens et l'amour de leur métier, et que tout cela se fait au nom même de la qualité, alors comment comprendre ? !

**chacun se voit renvoyé à lui-même, suspecté
d'être réfractaire au changement. Et intervient là
ce qui est le comble de la perversion du
système : si les outils ne sont pas bons, c'est
parce qu'ils ont été mal appliqués par les ac-
teurs eux-mêmes !**

Cette quadrature du cercle a de quoi rendre dingue. Chacun se voit renvoyé à lui-même, suspecté d'être réfractaire au changement. Et intervient là ce qui est le comble de la perversion du système : si les outils ne sont pas bons, c'est parce qu'ils ont été mal appliqués par les acteurs eux-mêmes ! Se sentant entravés par des outils dont la finalité s'oppose à celle qui fait sens pour eux, les acteurs se voient alors accusés de désorganisation et de chaos, sous prétexte qu'ils n'auraient pas respecté les prescriptions, ces prescriptions mêmes qui les empêchent de travailler ! Bienvenue donc dans l'univers paradoxant !

À mon sens, ce point-là est capital parce qu'il nécessite, si on est d'accord avec le diagnostic, de réduire la fracture entre ceux qui prescrivent et ceux qui font le boulot. D'imaginer de poser une question de fond : « Peut-on faire de la qualité intelligente qui ne mette pas les gens dans une situation paradoxale, intenable ? Qui ne place pas l'organisation dans un décalage croissant entre, d'un côté, des indicateurs, des critères, des prescriptions, et de l'autre, les acteurs, leur travail et ce qui fait sens pour eux dans leur travail ? »

Mais il se trouve que, politiquement, ce décalage arrange bien les prescripteurs. Plus ils sont loin du terrain, du travail réel, moins ils ont à s'interroger sur les contradictions dans lesquelles ils se trouvent eux-mêmes plongés, puisqu'ils ne les évaluent pas. Tout est évalué, sauf ces contradictions ! Les prescripteurs préfèrent parler de résistance au changement, de nécessité de produire de l'adhésion.

L'accréditation des hautes écoles suisses renvoie en quelque sorte à une démonstration de leur capacité à développer un système d'assurance de la qualité, système qui dans les faits « regarde » les acteurs au travail. Que pensez-vous de cette mécanique subtile ?

La mécanique subtile est dans l'outil lui-même. Les professionnels de l'évaluation devraient être les chercheurs. Ce sont eux qui ont une capacité d'analyser ce qu'on appelle la réalité, de produire des hypothèses pour mieux comprendre la chaîne d'ADN, les processus physiques, les processus sociaux, le fonctionnement d'une société, d'une organisation, etc.

Or, ce pouvoir a été déplacé sur une conception performative de l'évaluation à partir d'une conception de l'évaluation qui se veut objective, rationnelle, transparente, mais dont les hypothèses ont disparu. On a construit des indicateurs, des critères, des items, des sous-critères à partir de concepts. On vous place dans un cadre et, à partir de ce moment, on vous dit : « C'est vous qui allez définir les critères. Si vous pensez qu'ils ne sont pas pertinents, vous allez les améliorer pour les adapter justement à ce que vous voulez. » On fait donc habilement participer à la construction de l'outil, mais il n'est pas question de remettre en cause le cadre.

En tant que chercheurs, lorsqu'on évalue des chercheurs, l'évaluation se fait par rapport à la cohérence de la problématique, de l'objet de recherche et de la méthodologie. Dans la conception performative, on vous fait participer à la méthodologie, mais vous n'avez rien à dire sur la problématique et sur les hypothèses sous-jacentes. Certes, il se peut qu'en amont on ait peut-être demandé aux acteurs de donner leur point de vue, qu'on ait ainsi démontré qu'ils avaient « participé ». Ce discours de « la participation » est très difficile à critiquer, parce que l'idéologie gestionnaire n'est pas idéologique dans le sens où elle se présenterait comme la porteuse d'une grande cause. Elle manifeste, au contraire, le souci d'être au plus près du terrain, au service de la performance. Sans orientation politique. Il n'y a pas une efficacité de droite ou une efficacité de gauche. Il y a des organisations qui sont performantes, efficaces, il y a des gestions qui se mettent au service de la cause qui est la vôtre. Le discours produit se veut simple, rationnel, pragmatique, comme le message : « Pas de grandes idées, pas d'appel aux valeurs. Voici des outils qu'on vous donne. Ils sont neutres. » Et il est très difficile de sortir de ce piège que vous évoquiez, parce qu'un outil, un logiciel, ça ne veut rien, ça ne pense pas, c'est juste élaboré et si vous voulez les améliorer, c'est tant mieux. Plus vous les améliorerez, mieux ce sera... C'est cela que l'on vous dit. Alors face à un tel discours sur l'amélioration du fonctionnement de l'organisation, l'intérêt de tous, la performance, la qualité, comment et à quoi résister ?

Dans une brochure, je lisais cette phrase : « NOUS SOMMES TOUS D'ACCORD POUR DIRE QUE L'ENTREPRISE A BESOIN D'ACTES ET NON DE MOTS. » Une phrase en apparence bien inattaquable, mais qui, en réalité, est construite sur quatre paradoxes :

- le premier est un paradoxe logique : on vous dit, avec des mots, que l'entreprise a besoin d'actes et non de mots. Bon, les paradoxes logiques, ça fait penser, mais ça ne rend pas forcément fou ;
- le deuxième paradoxe est psychologique. « NOUS sommes tous d'accord pour dire que... » signifie que vous êtes des sujets qui pensent librement, ce qui fait justement que vous ne pouvez pas ne pas être d'accord avec ce que je dis. C'est du bon sens. Et ça, c'est plus subtil. C'est là que commence à se dessiner la perversion ;
- le troisième paradoxe tient dans ce « NOUS » qui postule un collectif comme sujet de l'action, alors même que l'ensemble des pratiques de management repose sur l'individualisation des performances qui fixe des objectifs à chacun. Ce prétendu lien entre le sujet tout seul et l'organisation qui représenterait une entité collective dans laquelle chaque individu évidemment se reconnaîtrait est une construction totalement factice. Toutes les organisations sont traversées par le fait que les points de vue sont différents entre les financiers, les commerciaux, les éducateurs, les enseignants, les ingénieurs, etc. Ce NOUS sonne comme si l'organisation était un point de vue qui allait réunir et unifier tous les points de vue les plus divers ;
- enfin, le quatrième paradoxe, c'est le pire. Qu'est-ce donc que cette idée que c'est l'entreprise – et non les humains – qui a des besoins ? Et qui fixe ces besoins ? Qui a cette légitimité pour dire de quoi l'entreprise a besoin ? Dans le cadre de l'accréditation que vous citez, qui décide de ce dont une HEP a besoin ? C'est l'ensemble du pouvoir. Et le pouvoir n'est jamais qu'une instance, ce n'est pas la totalité des points de vue de ceux qui participent à l'organisation.

Il y a en effet une différence essentielle entre l'évaluation performative et ce que j'ai appelé l'évaluation dynamique ou participative qui vise d'abord à recueillir le point de vue des différents acteurs sur la qualité de ce qui est fait. Et de mettre en débat ces différentes opinions au sein d'une instance réflexive, délibérative, démocratique, dans laquelle chacun peut développer son idée, avant de juger ce que l'on peut faire de la collecte de toutes ces opinions.

L'évaluation performative empêche ce débat-là pour limiter la discussion aux écarts entre les indicateurs de l'année d'avant et de l'année d'après. C'est le triomphe du *benchmarking*, du *ranking*, qui met en compétition les hautes écoles les unes par rapport aux autres avec, au sommet, le fameux classement de Shanghai ! Et c'est quoi, ce classement ? C'est la domination des sciences dures sur les sciences sociales, de l'anglais sur le français, d'une conception de la recherche avec des retombées en termes de recherche appliquée et non pas de recherche fondamentale, etc. Et c'est cela qui n'est pas discutable. On ne discute plus du fond, on ne discute que de l'intérieur du cadre, les points de vue qui ne rentrent pas dans ce cadre préétabli sont annihilés, tout simplement. Passe à la trappe le fondement de la démocratie, ce débat de l'ensemble des parties prenantes permettant à chacun d'exprimer son point de vue sur l'action qui est menée.

C'est donc le triomphe de ce que vous appelez le pouvoir de la norme. Mais selon vous, les organisations deviennent paradoxantes consciemment ou à leur insu ?

Une organisation n'est pas un sujet. Elle n'a ni conscience ni inconscience. Il n'y a que des logiques organisationnelles. Mais vous mettez le doigt sur une question tout à fait centrale, à savoir que, dans le monde hypermoderne, l'organisation est devenue un élément moteur de la production de la société et de la production des individus.

dans le monde hypermoderne, l'organisation est devenue un élément moteur de la production de la société et de la production des individus

Qu'est-ce que cela veut dire ? Que vous naissez dans une organisation et que vous allez mourir dans une organisation. Maintenant, on ne naît plus et on ne meurt plus dans sa famille. On naît à l'hôpital ou dans une clinique. Ensuite, il y a la garderie, l'école maternelle, puis l'école, et après, l'université, si l'on peut, et puis après au boulot ! Ensuite on atterrit en maison de retraite et ça se termine avec les pompes funèbres ! Ça veut dire quoi, ce parcours ? Cela veut dire qu'une des caractéristiques de notre société est d'avoir développé à l'extrême l'organisation. Au point de la traiter comme un sujet et de faire de l'anthropomorphisme organisationnel en considérant que l'organisation a des besoins.

Vous allez même plus loin puisque, comble du paradoxe, vous parlez carrément d'amour...

Eh oui ! Et pourquoi cela ? Parce que, sur le plan fantasmagique, l'organisation est intériorisée comme une figure de toute-puissance, comme une mère archaïque qui peut tout pour vous. Le contrat narcissique, dont je parlais précédemment, induit qu'on attende de l'organisation de la reconnaissance, comme on attend de l'amour de la part de ses parents ou de l'être aimé, parce que le rapport à l'organisation se construit sur les mêmes processus sociopsychiques que le processus amoureux. Voilà pourquoi il y a des *workaholics*, des addicts du travail. Ce sont des gens qui considèrent que ce qui donne du sens à leur vie, c'est d'être dans un rapport au travail qui confine à la passion amoureuse. Ils investissent alors l'organisation comme on investirait l'objet aimé et donc ils introjectent, c'est l'un des fondements de l'adhésion. Quand ils ont une promotion, une « reconnaissance », ils pètent la santé, mais s'ils ne remplissent pas leurs objectifs, s'ils ne sont pas reconnus, ils plongent dans la dépression. On retrouve là très exactement les mêmes mécanismes que dans le processus amoureux.

Sur le plan théorique, pour répondre à des questions sur les processus conscients et inconscients, il faut sortir des disciplines et du cloisonnement entre gestion, économie, psychologie, sociologie, etc., car toute une part du rapport au travail et à l'organisation n'est pas consciente. C'est pourquoi il est important de comprendre l'organisation comme l'expression d'un système produit et de comprendre comment ce système a été produit et par qui. La révolution managériale d'économistes tels que Milton Friedman ou

grand entretien avec vincent de gaulejac : oui, il y a quelque chose à changer dans notre société malade de la gestion

Gary Becker, les théories sur le capital humain, ont d'abord été portées par Pinochet, puis Reagan et Thatcher. Aujourd'hui, l'Europe, la Suisse et le monde entier s'y réfèrent. Les nouveaux systèmes de gestion ont été pensés par des managers, des cadres, des théoriciens, qui les ont vendus par le biais de grands cabinets de consultants qui ont mis en place les outils de gestion : management par objectifs, management par projets, appuyés par des logiciels de gestion du type SAP. Les grands cabinets de consultants ont vendu les systèmes aux fournisseurs de multinationales, puis ils les ont utilisés pour moderniser les entreprises publiques. Ces mêmes entreprises qui les utilisent maintenant à leur tour pour conseiller les États et développer la réorganisation des hautes écoles, des universités, des hôpitaux, etc.

Ainsi, quand un pays est en crise, on lui dit qu'il n'a pas assez fait de bonne gestion, qu'il n'a pas été assez rigoureux. Alors, on lui envoie, via le FMI, la Banque mondiale, les institutions européennes, les grands cabinets de consultants – KPMG, Accenture, Deloitte – qui gagnent des sommes absolument considérables pour mettre en place ces systèmes de gestion. Cette évolution repose donc non sur des volontés spécifiques, mais sur une politique globale.

Or il n'y a plus de débat politique sur cette question-là. Discuter d'outils de gestion, c'est très compliqué, en particulier parce que la majorité des acteurs se sentent incompetents. Ils n'osent pas entrer dans la critique des fondements de ces outils. D'autant qu'on leur renvoie régulièrement au nez leur incompetence, puisque tant qu'ils n'ont pas appliqué et mis en œuvre ces outils, ils ne peuvent pas en parler. Et une fois qu'ils les appliquent et qu'ils les mettent en œuvre, le piège se referme : ils sont pris dedans, ce qui fait qu'ils ne peuvent plus avoir ce point de vue méta que j'essaie de développer.

Le seul moyen de sortir du paradoxe, disent les psychologues, c'est pourtant de se mettre à un niveau méta, c'est-à-dire de déconstruire le paradoxe. Or, quand on est pris dedans, on n'a plus les moyens de le déconstruire. Et c'est pour cette raison que l'idéologie managériale est si nocive : au lieu de donner aux acteurs les moyens de comprendre les contradictions dans lesquelles ils se trouvent, elle pratique l'oxymore, elle éradique la contradiction.

Vous n'entendez ainsi plus parler de « plan de licenciement », mais de « plan de sauvegarde pour l'emploi ». On ne vous effraiera pas avec des principes de « qualité totale », mais on vous amadouera avec « des outils pour la qualité » ou « votre centre pour l'assurance qualité ». Si j'en reviens à votre question sur l'accréditation, vous vous trouvez en face de deux verrous. D'une part, il y a le verrou idéologique, car on ne peut pas être contre l'amélioration de la qualité de la performance. D'autre part, il y a le verrou fonctionnel, le verrou de l'accréditation qui joue sur le principe de la carotte et du bâton : « Si vous n'appliquez pas la qualité et que vous ne faites pas tout ce qu'il faut pour que les gens adhèrent et pour nous produire les indicateurs qu'on attend, eh bien, vous serez sanctionné ! »

Autrement dit, cela signifie qu'en cas de non-accréditation, personne ne pensera que l'outil puisse être contestable. Aux yeux de tous, vous n'aurez tout simplement pas été à la hauteur des aspirations qu'on attendait de vous.

Donc, là, on arrive à la notion de dilemme insoluble ?

Oui, c'est cela, on ne sait que faire. Parce que si l'on se met à critiquer, on sera marginalisé et la menace individuelle et collective est bien réelle.

On ne peut pas ne pas jouer le jeu et en même temps on ne doit pas être dupe.

Exactement. Pour déconstruire le système, il faut commencer par développer une réflexion collective. Si vous m'avez demandé de répondre à cette interview et de venir faire une conférence dans vos murs (voir encadré), comme je le ferai à la Haute École de santé et lors d'un colloque à l'Université de Genève, c'est d'abord pour essayer de développer des espaces de réflexion collective au sein des organisations pour faire avancer une réflexion critique, une métaréflexion qui permette de comprendre ce qui ne va pas. Il ne s'agit pas de faire une critique idéologique de rejet, mais de montrer le lien qui peut exister – et cela me paraît primordial – entre le malaise que ressentent les acteurs et ces prescriptions, ces réorganisations et ces normes.

**pour déconstruire le système,
il faut commencer par développer
une réflexion collective**

Donc en perte de sens et de souffrance des individus, les hautes écoles suisses sont à vos yeux confrontées à la même problématique que les entreprises ?

Oui, c'est vrai. J'ai fait plusieurs séminaires en Suisse sur ces questions-là et j'ai été très frappé par une singularité qui fait que le vécu peut y être beaucoup plus douloureux qu'ailleurs, parce que les Suisses ont toujours fait confiance à l'organisation pour résoudre les problèmes. L'organisation, c'est quelque chose en quoi ils ont confiance et sur laquelle ils peuvent se reposer. Donc, il y a une adhésion spontanée à ces formes de gestion, dont les paradigmes sont assez proches tout de même de l'éthique protestante et de l'esprit du capitalisme, si je reprends les travaux de Weber. Il me semble dès lors plus difficile qu'ailleurs d'y mettre en cause ces systèmes de gestion parce que l'organisation, comme représentation, est « inattaquable ». Mais, si l'on ne peut pas débattre publiquement de ces questions, si

l'on ne peut pas mettre des mots sur le malaise que j'ai décrit plus haut et qui frappe partout, alors tout se déplace à l'intérieur de l'individu et produit des troubles somatiques et psychosomatiques. C'est pourquoi ce que fait, au sein de la HEP, votre centre d'assurance qualité, c'est important, parce que cela permet d'accompagner les gens, d'être à leur écoute pour qu'ils puissent verbaliser. C'est là-dessus, en termes de recherche, que peuvent se construire des outils qui « phosphorisent » l'expression individuelle et collective face aux contradictions avec lesquelles on se débat et qu'on ne parvient pas à exprimer, car il y a encore, où que ce soit, une vraie difficulté à évoquer ces questions au sein des organisations. /

Pour aller plus loin avec Vincent de Gaulejac

Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou, avec Fabienne Hanique, Paris, Seuil, 2015.

Travail, les raisons de la colère, Paris, Seuil, 2015.

La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Paris, Seuil, 2005, réédité en 2009.

Vincent de Gaulejac à la HEP Vaud

Le sociologue sera
à la HEP Vaud le 28 septembre,
à 14 h 30, pour une conférence
publique exceptionnelle.

Une table ronde, un débat
et un apéritif suivront.

La manifestation se déroulera
en présence de plusieurs
auteurs du présent numéro.