

Sciences *En* questions

Vincent de Gaulejac

La recherche  
malade  
du management

éditions  
Quæ



Vincent de Gaulejac

# La recherche malade du management

*Conférences-débats organisées par le groupe Sciences  
en questions à l'Inra, le 7 septembre 2011 à Montpellier  
et le 11 janvier 2012 à Paris.*

Éditions Quæ RD 10, 78026 Versailles Cedex

La collection « Sciences en questions » accueille des textes traitant de questions d'ordre philosophique, épistémologique, anthropologique, sociologique ou éthique, relatives aux sciences et à l'actualité scientifique. Elle est ouverte aux chercheurs de l'Inra ainsi qu'à des auteurs extérieurs.

Raphaël Larrère, Catherine Donnars  
Directeurs de collection

*Le groupe de travail « Sciences en questions » a été constitué à l'Inra en 1994 à l'initiative des services chargés de la formation et de la communication. Son objectif est de favoriser une réflexion critique sur la recherche par des contributions propres à éclairer, sous une forme accessible et attrayante, les questions philosophiques, sociologiques et épistémologiques relatives à l'activité scientifique.*

Texte revu par l'auteur avec la collaboration de Marie-Noëlle Heinrich et de Alain Falque.

© Quæ, Versailles, 2012 ISSN : 1269-8490 ISBN : 978-2-7592-1870-7

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Le non-respect de cette proposition met en danger l'édition, notamment scientifique. Toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France..

## Préface

Vincent de Gaulejac, vous êtes professeur à l'université Paris-VII depuis 1989. Vous avez pris la suite de Max Pagès, grande figure de la psychologie sociale des années 1970, à la tête du laboratoire du changement social. Vous avez fondé à l'université Paris-VII un master de psychologie sociale et de sociologie clinique. Vous êtes également directeur de collections d'ouvrages de sociologie clinique et membre fondateur d'un groupe thématique sur ces questions au sein de l'Association internationale de sociologie.

La sociologie clinique relève d'une tradition dite compréhensive en sociologie, tradition pour laquelle les phénomènes sociaux ne peuvent être analysés purement et simplement comme des choses, en faisant l'impasse sur la façon dont les individus les perçoivent et se les approprient. Elle soutient que ces perceptions et ces appropriations jouent un rôle important dans l'évolution ou la reproduction des phénomènes sociaux en question. La sociologie clinique s'inscrit plus particulièrement au coeur des contradictions entre le poids des déterminismes socio-historiques et la capacité des individus à être créateurs d'histoire. Elle s'intéresse aux phénomènes sociaux et institutionnels dans leurs dimensions rationnelles, mais également imaginaires, pulsionnelles ou symboliques.

La clinique, c'est, littéralement, la médecine qui se pratique au chevet du malade. Vous avez raconté dans le cadre du séminaire « Histoires de vie et choix théoriques » – que vous avez créé au sein du laboratoire du changement social – dans quelles circonstances vous aviez été conduit à adopter cette perspective clinique. C'était à l'occasion d'une recherche à laquelle vous aviez été associé du fait de votre expérience d'éducateur de rue au sein d'une association s'occupant

de jeunes inadaptés. Vous aviez trouvé que les comportements que l'on qualifiait d'inadaptés s'avéraient être au contraire parfaitement adaptés aux perspectives qui étaient celles de ces jeunes dans les situations où ils se trouvaient placés.

Cette orientation clinique, vous n'avez cessé depuis d'y souscrire et de l'étayer, en allant par exemple jusqu'à faire vous-même une analyse didactique.

De la prévention des inadaptations sociales, vous avez par la suite bifurqué vers l'analyse des organisations à l'initiative de Max Pagès, qui vous invite au début des années 1970 à participer, avec Michel Bonetti et Daniel Descendre, à une enquête collective originale, qui aura en définitive pour terrain essentiel la société IBM France.

Cette recherche collective débouchera sur un livre séminal, *L'emprise de l'organisation*, qui paraît en 1979. Ce livre fournit la première description d'un système de management émergent au moment de l'enquête, et dont la firme IBM est l'une des pionnières. Vous y décrivez un pouvoir qui cherche à agir sur le psychisme en transformant l'énergie libidinale en force de travail. Les processus d'identification, d'idéalisation, d'auto-persuasion, viennent alimenter le rapport de l'individu à l'organisation, formant un système socio-mental qui fonctionne sur les registres du plaisir et de l'angoisse (du côté psychique), les registres du profit et de l'exploitation (du côté de l'entreprise). C'est le branchement entre ces différents registres qui devient pour vous explicatif. Ce système de gestion, vous allez l'appeler le système « managinaire ».

D'émergent au début des années 1970, ce modèle de management va, en moins d'une décennie, devenir la référence dominante dans le monde des entreprises, à la mesure du succès planétaire du livre emblématique de la promotion de ce modèle, *In Search of Excellence*, de Peters et Waterman, paru aux États-Unis en 1982.

C'est dans le contexte de triomphe du modèle de l'excellence dans le monde des entreprises que, pour attirer l'attention sur l'envers du décor, sur la face sombre de ce modèle, vous écrivez en 1991, en commun avec Nicole Aubert, un livre qui fera également date, *Le Coût de l'excellence*. Suivront, entre autres, *La lutte des places*, un livre collectif que vous codirigez en 1994 avec Isabel Taboada Léonetti et *La gourmandise du tapir*, écrit en 1995 avec Alain Bron. Ces deux livres vous donneront l'un et l'autre l'occasion de compléter et de préciser votre critique des divers avatars du modèle de l'excellence en entreprise.

Pour autant, tout critiqué qu'il soit, par vous-même comme par bien d'autres, le modèle de l'excellence tend néanmoins à passer au fil des années pour l'universelle panacée, dans les milieux dirigeants de toutes natures. Le *New public management*, qui s'impose en Europe dans le courant des années 1990, met en avant l'idée d'une continuité des paradigmes de la gestion du domaine privé au domaine public et promeut une « révolution managériale » mettant en exergue ce modèle de l'excellence dans le cadre du projet néo-libéral de mise en concurrence généralisée d'entités ayant des missions de service public.

Cette colonisation de toutes les sphères de la société par des modèles de gestion originaires de l'univers des entreprises, vous l'avez décrite et vous en avez critiqué les divers méfaits, dans *La société malade de la gestion*, qui paraît en 2005. Vous y posez le diagnostic d'une grave pathologie sociale actuelle, du fait de la diffusion généralisée de ces modèles particuliers de gestion qui passent pour être les seuls possibles, autrement dit La Gestion.

Il faut dire pour la petite histoire que vous bénéficiez en la matière d'un recul exceptionnel, pour avoir vous-même contribué directement, au tout début des années 1970, à la production d'indicateurs qui visaient déjà à l'époque à

mesurer l'efficacité de l'action des équipes de prévention spécialisées, dans le cadre d'une étude dite de RCB, pour Rationalisation des choix budgétaires, autrement dit dans le cadre de ce qui apparaît aujourd'hui comme l'ancêtre direct des RGPP et autres LOLF du moment.

Vous meniez à l'époque de front un travail au Crédit Lyonnais, vos études en psycho-sociologie et un travail bénévole dans une association d'éducateurs de rue. Cette combinaison n'a pas du être sans conséquence sur la sollicitation qui vous est faite de participer à une étude de la mise en place de la RCB qui s'impose alors dans le secteur public. Vous avez souligné par la suite combien cette étude vous avait mis dans une position quasi schizophrénique. Le jour dans la technocratie administrative – l'univers des polytechniciens, avec qui vous cherchez à produire des indicateurs afin de mesurer l'efficacité de l'action des clubs et équipes de prévention spécialisées – et la nuit, dans les bas-fonds de la capitale.

Vous notez par ailleurs que le transfert des méthodes de management vers le public s'accompagne en particulier, pour les individus qui travaillent au sein des organismes publics, d'une perte de sens, d'une contradiction entre les objectifs qu'ils croyaient poursuivre, l'intérêt général par exemple, et la logique d'évaluation et d'opposition entre individuel et collectif dans lesquels ils se trouvent pris.

C'est pourquoi, à l'heure où les Idex, Labex et autres Equipex semblent devenus l'horizon indépassable de ce temps pour les équipes de recherche de tous bords et de toutes origines, à l'heure où la perte de sens et la souffrance au travail qu'avec d'autres vous évoquez dans vos travaux se font de plus en plus palpables dans les rangs des chercheurs, dans la lignée, et sans doute en complément d'une précédente conférence de Christophe Dejours sur l'évaluation du travail plus particulièrement individuel, il a paru intéressant au groupe Sciences en questions de vous demander dans quelle mesure



il était encore possible d'imaginer des alternatives – et si oui, lesquelles – aux modèles actuels d'évaluation des travaux et des équipes de recherche, éventuellement dans le sens des perspectives que vous vous étiez essayé à tracer, en écrivant, en 1987, avec Michel Bonetti et Jean Fraisse, *L'évaluation dynamique dans les organisations publiques*.

Alain Falque  
Groupe Sciences en questions



# La recherche malade du management

## Introduction

Merci pour cette invitation à réfléchir ensemble à propos de ce qui se passe dans le monde de la recherche et dans le monde universitaire, et plus largement sur ces nouvelles gouvernances auxquelles nous sommes confrontés, dans le secteur public comme dans le privé. Vous l'avez dit, j'ai rencontré ces nouvelles pratiques managériales il y a longtemps, dans les années 1970, à la direction de la prévision du ministère des Finances auprès de polytechniciens qui appliquaient les méthodologies de RCB (rationalisation des choix budgétaires) inspirées d'une méthode américaine, le PPBS (*Planning, programming, budgeting system*). Ces nouveaux modèles de gestion prétendaient rationaliser la décision publique en s'appuyant sur des études coût/avantage, coût/efficacité avec l'idée qu'évaluer c'est mesurer et mesurer c'est être objectif, scientifique, donc indiscutable.

Parallèlement, j'ai soutenu un doctorat de sciences des organisations à l'université Paris-Dauphine, une des deux universités créées par Edgar Faure, en octobre 1968. Il y avait trois disciplines de base dans le projet scientifique de l'université Paris-Dauphine conçu par Pierre Tabatoni et Hubert Brochier : les mathématiques, l'économie et la psychosociologie. La gestion n'existait pas. J'ai vu comment l'université Paris-Dauphine s'est transformée, d'un projet scientifique de sciences des organisations pour analyser et comprendre le fonctionnement des organisations, en projet politique de formation des élites gestionnaires. Ce qu'on appelle les « sciences de la gestion » ne sont pas conçues pour comprendre mais pour optimiser le fonctionnement des organisations afin de les adapter aux objectifs fixés par ceux

qui les dirigent. Ce sont des sciences au service de l'action, disent les gestionnaires, et non plus une science au service de la compréhension et cela change évidemment tout. Ce glissement de la réflexion à l'action nous renvoie évidemment à la question des rapports entre le pouvoir et le savoir et aux enjeux épistémologiques, théoriques, méthodologiques et politiques qui sont derrière la question de la production du savoir.

À l'université Paris-Dauphine, j'ai eu la chance de rencontrer Max Pagès, le fondateur du laboratoire de changement social. Nous avons développé un programme de recherche sur le pouvoir dans les organisations, en particulier dans les grandes multinationales conceptrices d'un nouveau modèle de gestion, le management. Nous avons ainsi découvert la révolution managériale dans le fleuron des entreprises hypermodernes : IBM.

L'entreprise IBM est à l'époque un modèle du genre. Présente dans le monde entier, elle met en oeuvre une culture de la haute performance, tout en proposant de réconcilier l'homme et l'entreprise, de dépasser l'antagonisme entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'individu. Nous découvrons un monde fascinant dans lequel les salariés sont hyper motivés, heureux et fiers de travailler pour une compagnie qu'ils vénèrent, quand bien même il leur faut supporter une pression du travail énorme<sup>1</sup>. « Je suis exploité de façon agréable » nous dit un manager. D'autres évoquent des images religieuses : « Pour travailler à IBM, il faut avoir la foi », « Entrer à IBM, c'est comme entrer en religion ». Les employés parlent des manuels de management comme de la Bible : *The good book*. Nous constatons que les managers sont dans une relation passionnelle et contradictoire avec leur entreprise qu'ils aiment et détestent, parfois à la folie.

---

<sup>1</sup> Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D. *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979, Desclée de Brouwer, 1999.

Nous découvrons le management par objectif, l'avancement au mérite, la gestion des ressources humaines, une nouvelle culture d'entreprise fondée sur un ensemble de valeurs qui favorisent l'adhésion du personnel, sa mobilisation psychique, son investissement intense dans le travail. Le rapport à l'organisation joue sur des processus équivalents à l'attachement amoureux. Le travail est comme une drogue dont les salariés n'arrivent plus à se passer. Évidemment, cet univers est bien plus séduisant que l'univers taylorien et disciplinaire des entreprises pyramidales, hiérarchiques, patronales. À IBM, il n'y a plus de chefs mais des managers, on ne donne plus des ordres mais on applique des prescriptions, il n'y a plus de pointeuse mais des objectifs, il n'est plus question d'obéissance mais d'adhésion à des valeurs de performance. Au pouvoir disciplinaire qui caractérisait l'organisation scientifique du travail, se substitue un pouvoir « managinaire<sup>2</sup> » fondé sur la mobilisation psychique, l'intériorisation des valeurs de l'entreprise, la captation de l'idéal du moi par l'idéal entrepreneurial. Il ne s'agit plus de rendre les corps utiles, dociles et productifs, comme dans l'organisation taylorienne, mais de transformer l'énergie libidinale en force de travail.

La culture de la haute performance va devenir une référence dans les années 1980 pour tous les dirigeants des grandes entreprises. Deux consultants de McKinsey, Peters et Waterman publient en 1982 *Le prix de l'excellence* qui devient un best-seller. À partir de l'analyse du management dans les 64 entreprises les plus performantes du monde, ils présentent les clés de la réussite et de l'excellence. Pourtant, quelques années après, la majorité de ces entreprises est en

---

<sup>2</sup> Aubert N., Gaulejac V. de, 2007. *Le coût de l'excellence*, Seuil, (1<sup>re</sup> édition 1991).

crise profonde ou a disparu (Peters, 1988<sup>3</sup>). Avec Nicole Aubert, nous participons à un programme de recherche sur travail et santé mentale. Nous étudions les effets de la culture de la haute performance dans plusieurs multinationales. Nous constatons que le *burn-out*, la dépression, l'épuisement professionnel, sont des symptômes de plus en plus fréquents dans toutes ces entreprises qui sollicitent une mobilisation psychique intense de leurs employés. Nous évoquons des cas de suicides. Le coût de l'excellence est élevé, mais le management par l'excellence va pourtant se diffuser largement.

Nos hypothèses sur les liens entre ce nouveau modèle de gouvernance et les problèmes de santé mentale au travail vont se confirmer dans les années qui suivent. Les doctorants du laboratoire de changement social poursuivent ces recherches dans des entreprises diverses, des secteurs d'activité très différents<sup>4</sup>. Nous constatons surtout que « la révolution managériale » (expression utilisée par le Conseil national du patronat français – CNPF, qui deviendra MEDEF en 1998 – dans les années 1990), va servir de modèle à la modernisation des entreprises publiques (France Télécom, la Poste, Pôle Emploi, SNCF, RATP, etc.) et à la RGPP (Révision générale des politiques publiques). Elle sert de matrice à la réforme de toutes les institutions publiques et de l'État. On assiste alors à une inflation galopante des RPS (risques psychosociaux) selon l'expression consacrée aujourd'hui, dans tous ces secteurs, avec une corrélation très forte entre la montée

---

<sup>3</sup> Peters T., 1988. *Le Chaos management*. Paris, InterÉditions.

<sup>4</sup> Il s'agit en particulier de Fabienne Hanique à la Poste, Marie Anne Dujarrier à l'Assistance publique et dans les restaurants Chez Clément, François Danet dans les services d'urgence, Hélène Weber chez McDonald, Laurence Viry sur la souffrance des universitaires, Valérie Brunel dans le milieu des consultants, Aude Harlé sur la réforme de l'État. Les références sont mentionnées dans la bibliographie.

de la souffrance au travail et l'introduction du *New public management* dans ces institutions.

Alors que le privé est en train de remettre en question le management par l'excellence et a fait l'analyse des conséquences de cette nouvelle gouvernance, ce modèle est présenté comme la clé de la modernisation des entreprises publiques et de la réforme de l'État. Je voudrais montrer pourquoi ce modèle est destructeur, pourquoi il met les enseignants-chercheurs en difficulté par rapport à notre tâche principale qui est la production et la transmission de la connaissance scientifique ; montrer pourquoi les modèles d'évaluation qu'il véhicule sont en totale contradiction avec les valeurs qui fondent le cœur de notre métier.

### **Pourquoi le modèle managérial est-il source de mal-être ?**

Les symptômes d'un mal-être profond dans le monde du travail sont aujourd'hui bien connus : augmentation des maladies professionnelles et du stress ; intensification de la charge psychique, de l'urgence, des tensions ; sentiment d'insatisfaction au travail de plus en plus prononcé ; augmentation du chômage et affaiblissement de la protection sociale ; rupture de confiance entre les dirigeants et les travailleurs, rupture qui concerne également les cadres ; sentiment d'injustice face aux écarts croissant des rémunérations ; rupture entre le monde des actionnaires et le monde du travail...

Le mal-être s'observe dans l'ensemble du monde du travail, dans les organisations marchandes et non-marchandes, dans les secteurs privé, public et associatif, dans toutes les branches professionnelles. Tous les niveaux hiérarchiques sont concernés (cadres supérieurs, cadres moyens, ouvriers, techniciens, employés). Il convient donc d'analyser la souffrance au travail comme un phénomène social total,