



**HAL**  
open science

## Chapitre 13. Jean Gadrey : contradiction dans les termes

Jean-Luc Metzger, Didier Paquelin

► **To cite this version:**

Jean-Luc Metzger, Didier Paquelin. Chapitre 13. Jean Gadrey : contradiction dans les termes. Pierre Mœglin (dir.). Industrialiser l'éducation. Anthologie commentée (1913-2012), Presses universitaires de Vincennes, pp. 223-235, 2016, Coll. Médias, 978-2-84292-547-5. 10.3917/puv.moeg.2016.01.0221 . hal-01391823

**HAL Id: hal-01391823**

**<https://hal.science/hal-01391823>**

Submitted on 3 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Que faut-il pour que, de l'une à l'autre des réflexions, discussions et controverses qu'elle vient de susciter dans les chapitres précédents, la question de l'industrialisation éducative devienne une question de recherche ? Que la clarté soit faite sur ce que désigne le terme « industrialisation » : une notion, un concept, une simple métaphore, un slogan, voire l'association monstrueuse de deux réalités contradictoires ? À cette interrogation les réponses ne manquent pas ; les chapitres antérieurs les ont à peu près toutes esquissées, mais il revient aux trois prochains de les développer systématiquement et de les soumettre à l'examen, en commençant par la plus radicale de toutes : celle qui, formulée par J. Gadrey, dénie à la référence industrielle la moindre opérativité et, par voie de conséquence, la moindre valeur heuristique.*

## Chapitre 13

### Jean Gadrey Contradiction dans les termes

Jean-Luc Metzger

Didier Paquelin

J. Gadrey (né en 1943), aujourd'hui professeur émérite à l'Université de Lille 1, fait partie de ces économistes que l'on qualifie d'hétérodoxes pour souligner qu'ils mettent l'accent sur les apories et les dangers du néolibéralisme, défendu par le *mainstream* de la recherche en économie. Il est au départ l'un des théoriciens français les plus en vue de l'économie des services, comme en témoigne sa riche bibliographie sur la question, depuis *Les enjeux de la société de service*, publié en 1988 avec J.-C. Delaunay, jusqu'à *Nouvelle économie, nouveau mythe* (2000). Depuis plus de dix ans, ses recherches se sont orientées vers l'élaboration d'indicateurs alternatifs de richesse.

Vis-à-vis de la thèse de l'industrialisation des services il adopte une posture radicalement critique aussi bien au niveau sociétal – une société de services ne peut, selon lui, fonctionner intégralement comme une société industrielle –, que pour un secteur d'activité particulier comme celui de la formation : c'est précisément le propos des extraits que nous allons commenter. Si la perspective critique qu'il y développe est avant tout théorique, elle permet d'adopter un regard distancié sur les mesures engagées récemment pour « moderniser » l'enseignement supérieur.

Plus précisément, il cherche ici à apprécier jusqu'à quel point certaines activités de service, réalisées par des groupes professionnels ou des professions organisées, peuvent connaître un accroissement de leur productivité et une standardisation de leurs méthodes en appliquant les principes de l'industrialisation. Publié en 1994 dans la *Revue française de sociologie*, ce texte est en fait tiré d'une communication que son auteur présente cette même année 1994 au *Colloque international sur la Notion de bien éducatif : services de formation et industries culturelles*, organisé par le Sif à Roubaix, les 14 et 15 janvier<sup>1</sup>. Il s'inscrit dans le prolongement des débats sur la société industrielle qui, à l'époque, sont déjà très importants et qui font toujours l'actualité

---

<sup>1</sup> Séminaire Industrialisation de la Formation 1994.

aujourd'hui. À un premier niveau, les termes de ce débat peuvent être illustrés par les analyses de R. Aron sur les articulations entre choix idéologiques, transformations macro-économiques et rapports sociaux<sup>1</sup> : l'industrialisation fabrique-t-elle de la communauté ou de l'exclusion ? Réduit-elle les inégalités ou renforce-t-elle les hiérarchies ? Ses réflexions conduisent J. Gadrey à remettre en cause la notion même de croissance économique et les indicateurs utilisés pour la mesurer. On peut aussi évoquer, à ce premier niveau, les thèses de J. Habermas sur les effets négatifs d'une société toute entière consacrée à la production industrielle : alors que le progrès social est supposé découler de l'application des principes de rationalisation, les rapports sociaux sont caractérisés par « la tyrannie du travail professionnel, l'éthique de la concurrence et la pression qui en résulte<sup>2</sup> ». En somme, nous disons dans des contextes différents aussi bien R. Aron que J. Habermas, la rationalisation de toutes les activités sociales aboutit à des sociétés anomiques, aux relations factices.

À un second niveau, l'article de J. Gadrey renvoie aux débats sur l'informatisation des universités, opposant ceux qui veulent accompagner le changement à ceux qui en pointent les contradictions. Parmi les premiers, A. Gueissaz s'est intéressé aux apports potentiels de l'informatisation du travail de gestion et à sa contribution au processus « d'autonomisation » des établissements d'enseignement supérieur<sup>3</sup>. D'autres auteurs développent ce cadre d'analyse autour de la notion d'auto-servuction<sup>4</sup>, selon un cadre théorique supposant l'émergence d'un étudiant « acteur » de son parcours et qui considère la formation comme un acte de service. Les arguments de ces courants ont inspiré les politiques publiques, en particulier en France, la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (dite « loi LRU ») promulguée en 2007, qui participe explicitement du mouvement de rationalisation et de technologisation de l'enseignement supérieur. À l'encontre de ces points de vue, J. Gadrey entend rendre compte des transformations du travail dans l'enseignement supérieur en les reliant à une critique plus générale de la thèse de l'industrialisation des services. Dans l'article d'où sont tirés les extraits ci-dessous, il emprunte donc autant à la sociologie des professions (G. Benguigui, J.-M. Chapoulie, E. Freidson, E. Hugues) qu'à la sociologie du travail et des organisations (N. Alter, D. Bell, E. Friedberg, M. Maurice, H. Mintzberg, J. Woodward) et aux travaux de certains économistes (M. Aoki, R. Nelson et S. Winter, J. B. Quinn). Dans une certaine mesure, son propos est donc plus sociologique

---

<sup>1</sup> Aron 1962.

<sup>2</sup> Habermas [1968] 1973 : 73.

<sup>3</sup> Gueissaz 1997.

<sup>4</sup> Eiglier et Langeard, 1987, Albertini 1992a, b.

(proche de ceux de L. Boltanski, P. Bourdieu et E. Goffman) qu'à proprement parler économique. Et c'est notamment en cela qu'il fait montre de son hétérodoxie par rapport à sa discipline.

Plus précisément, comme il l'indique dès l'introduction du texte d'où ces extraits sont tirés, il examine : a) si les évolutions propres aux différentes activités de service peuvent être qualifiées d'*industrialisation* – avec les conséquences en termes de routinisation des pratiques, de déqualification, de perte d'autonomie pour une partie des professionnels, *etc.* – b) si, à défaut, il s'agit d'un mouvement de perfectionnement propre aux professionnels eux-mêmes – il parle alors de *rationalisation professionnelle*.

Cette distinction est fondamentale et se retrouve dans de nombreux débats contemporains. En effet, à propos des transformations que connaissent les activités tertiaires, celles des salariés en col blanc, dans la santé, le social, l'éducation, le travail intellectuel des chercheurs, des ingénieurs, *etc.*, on peut se demander :

a) si l'introduction de dispositifs technico-gestionnaires provient d'une série d'initiatives « modernisatrices », « émancipatrices », prises par les professionnels eux-mêmes et renforçant, tout compte fait, leur autonomie ;

b) ou bien s'il ne s'agit pas plutôt d'une volonté de contrôler le groupe des professionnels, de maîtriser les transformations des organisations où ils exercent, volonté émanant d'un sous-ensemble du corps professionnel et/ou d'instances externes, représentant des actionnaires, des financeurs, *etc.*

Gadrey, Jean (1994). « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? ». In Séminaire Industrialisation de la formation (1994). *Actes du Colloque international*. Textes réunis par E. Fichez, Roubaix, janvier, IUP Infocom Lille 3 et Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication : 139-175.

[p.165] : « *Définition des groupes professionnels*

Les membres d'une profession sont caractérisés par deux ensembles de conditions.

1. La détention de savoirs spécialisés et formalisés, résultant d'une formation supérieure, constituant la base des prestations intellectuelles qu'ils fournissent et une condition d'exercice de l'activité par laquelle ils gagnent leur vie. [...] 2. L'existence de "barrières à l'entrée" institutionnalisées [...] pour ceux qui ne remplissent pas les conditions requises de formation ou de références professionnelles supposées garantir l'usage de méthodes de travail "professionnelles". »

[p.167] : « Les professionnels employés par ces organisations exercent une partie importante de leur activité en situation d'interaction directe avec des clients ou usagers : élèves et étudiants, patients, cadres et dirigeants d'entreprises clientes, individus à la recherche de conseils spécialisés et d'assistance pour la résolution de problèmes exigeant des compétences de type professionnel. »

[p.167-168] : « *Définition de l'industrialisation*

On peut admettre que l'idée d'industrialisation désigne un processus au cours duquel une catégorie d'organisation n'appartenant pas au monde industriel tend à se rapprocher de ce dernier, au moins sur certains plans jugés significatifs. Reste à caractériser ce qui relève du monde industriel en matière d'organisation du travail et plus généralement de logique de fonctionnement. »

[p.169-170] : [Se référant à H. Mintzberg, l'auteur retient comme modèle caractéristique de l'industrialisation] « l'organisation mécaniste (ou "bureaucratie mécaniste") et sa variante de plus grande taille qu'est l'organisation divisionnalisée, dont les divisions sont le plus souvent des organisations mécanistes [...] Les principales caractéristiques d'un tel modèle organisationnel [...] sont les suivantes :

- le travail opérationnel de base [...] y est réglé selon des procédés de travail fortement standardisés et spécialisés (division du travail très poussée) ;
- la marge de manœuvre des opérateurs est la plus réduite possible et celle des superviseurs des premiers niveaux est faible ;
- il s'agit le plus fréquemment de productions de grande série (ou de masse) de biens ou de services, eux-mêmes standardisés ;
- la conception de l'organisation, de la standardisation, des tâches et de leur contrôle [...] est le fait de "fonctionnels" spécialisés (la "technostructure") ;
- la ligne hiérarchique est développée [...] ;
- l'environnement est relativement simple et plutôt stable »

[p.171] : [Par ailleurs,] « l'organisation mécaniste industrielle appuie la majeure partie de ses modes de standardisation et de contrôle du travail des opérateurs sur l'usage convenable des machines et des équipements techniques, qui constituent la principale base d'édiction des règles procédurales prescrites aux opérateurs. »

[p.172-173] : « Les groupes professionnels rationalisent et formalisent leur travail [...] Les services professionnels, aujourd'hui comme hier, sont en permanence le lieu d'une rationalisation et d'une formalisation du travail sans lesquelles ils ne pourraient exister en tant qu'activités procurant à leurs membres (salariés ou indépendants) des revenus décents. La rationalisation permanente du travail professionnel se manifeste sur deux plans.

- *Une rationalisation de type cognitif* qui s'appuie sur la typification des cas, la formalisation relative des procédés [...] de résolution de problèmes et le recours à un répertoire de « routines » [...] ;

- *Une rationalisation/formalisation de type institutionnel* (ou régulation), processus d'édiction des règles auxquelles l'ensemble d'une profession est soumis. Ces règles [concernent notamment] les méthodes et procédures de travail. »

[p.174] : « Ce travail de rationalisation cognitive permet :

- de réaliser une économie de moyens dans la gestion du temps et des efforts consacrés à chaque client ou usager ;
- de « capitaliser » des expériences passées de traitements, procédures ou interventions ayant fait leurs preuves dans des cas semblables ;

[...]

- de se placer en position plus favorable en termes de pouvoir et de contrôle des opérations dans la relation que le professionnel entretient avec ses clients ou usagers. »

[p.180] : « L'improbable industrialisation de la plupart des services professionnels »

1) [L'auteur identifie tout d'abord] : « la difficulté de standardiser la "réalité des problèmes à résoudre" et des solutions à mettre en œuvre. [En effet,] la possibilité de standardiser les procédés de travail et de transformer l'offre de services professionnels en offre de « quasi-produits » [...] dépend avant tout de la « réalité des problèmes à résoudre » [...] et de la possibilité de faire entrer ces cas et ces problèmes dans un nombre limité de classes [...] Et à ces conditions s'en ajoute une dernière, essentielle : le fait que "cela marche", c'est-à-dire que, au moins aux yeux des clients, usagers ou institutions bénéficiaires, ces traitements ainsi standardisés apportent des solutions satisfaisantes aux problèmes posés [...] On reste, s'agissant des universités, aux antipodes du modèle mécaniste industriel. »

[p.181] : [Il ne faut en effet pas confondre] « le recours à des méthodes et routines dites "standardisées" et la standardisation des procédures de travail telle qu'elle figure dans la définition d'une organisation mécaniste et qui signifie alors l'application "mécanique" de règles prescrites [...] et le niveau minimal d'exercice du jugement et de la responsabilité de décision.

Les méthodes des professionnels sont des méthodes intellectuelles [...], elles laissent en général à ceux qui les emploient une importante marge d'initiative, et leur perfectionnement ne semble pas constituer actuellement un élément de réduction de cette marge. [Chez les professionnels], les méthodes et les savoirs formalisés sont au mieux des lignes de conduites (*guidelines*) indispensables. [Ils ont] peu de choses à voir avec l'utilisation mécanique de quelques idées et propositions élaborées pour former une discipline. »

(p.182) : [Dans le même ordre d'idées], « le recours à des “routines“ pour régler certaines sous-opérations identifiées ne conduit pas à un travail “routinier“ au sens usuel. »

2) [L'auteur identifie ensuite] « la difficulté de standardiser la dimension relationnelle sans la supprimer. [Pour lui, en effet], cette dimension résiste à la standardisation.

[Il évoque ensuite les facteurs institutionnels – les associations professionnelles et les dirigeants des organisations – qui vont s'opposer à l'industrialisation. Cela établi, il s'intéresse aux stratégies possibles pour “moderniser“ les organisations de service].

[p.186-187] : « *Deux stratégies polaires de rationalisation du travail.*

Les réflexions précédentes conduisent à distinguer deux stratégies polaires de modernisation des organisations de services professionnels salariés.

1. *La stratégie de rationalisation industrielle* vise à concevoir et à organiser la production de services professionnels formatés en “quasi-produits“, à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer par ailleurs aux technologies nouvelles (et en particulier au “développement d'applications informatiques“) un rôle central.

[...]

2. *La stratégie de rationalisation professionnelle* vise à rendre plus précises et plus systématiques la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en “routines“, afin de faire progresser l'efficacité (à la fois au sens du gain de temps et de la qualité de la réponse) des procédures du travail professionnel. [...] Elle s'éloigne du modèle mécanique en favorisant l'agencement original de routines, la mise au point et la capitalisation individuelle et collective de nouvelles routines issues de l'expérience de cas non standard. Elle privilégie par ailleurs, en matière de jugement des performances, l'évaluation des effets ou impacts des services sur les utilisateurs, plutôt que la mesure de gains de productivité “directe“. »

[p.190] : « *Un exemple : la “modernisation“ de l'enseignement supérieur*

[...]

La rationalisation professionnelle paraît de très loin la plus probable pour les organisations universitaires, si l'on [tient] compte du pouvoir des professionnels concernés, de l'influence qu'ils exercent sur les décisions politiques qui les concernent, des arguments ou justifications qu'ils peuvent mobiliser, des alliances explicites ou implicites qu'ils concluent périodiquement avec les mouvements étudiants [...] À cela s'ajoute le fait que l'organisation et la profession universitaires sont simultanément vouées à l'enseignement et à la recherche et que cette dernière fonction se prête encore moins que l'enseignement à la rationalisation du travail ou du jugement des performances.

L'existence de ces pouvoirs et le caractère marginal de leur érosion n'excluent pas que la rationalisation du travail progresse dans l'enseignement supérieur. Cette rationalisation professionnelle vise dans tous les cas l'efficacité et l'efficacé des prestations au regard des moyens engagés. Deux types “purs“ peuvent être repérés :

Type A: une rationalisation professionnelle d'entreprise privée, vendant ses services sur un marché concurrentiel et s'organisant à cet effet;

Type B : une rationalisation professionnelle de service public, préservant l'essentiel des “valeurs“ de service public - gratuité (ou effet redistributif), accueil non sélectif de tout “ayant-droit“, production d'un “bien collectif“ et de “valeur ajoutée sociale“, traitement égalitaire. »

[p.193] : « La tension la plus forte à laquelle l'université est aujourd'hui soumise est peut-être celle qui oppose ces deux logiques (management d'entreprise / principes de service public à valeur ajoutée sociale), susceptibles d'être l'une et l'autre appliquées par une organisation professionnelle et induisant des formes non totalement compatibles (mais à mon sens non totalement incompatibles) de rationalisation [...] Le “management public“ désigne aujourd'hui, dans beaucoup de services publics marchands ou non marchands,

la recherche de compromis [entre ces deux logiques], qui reviennent en général à reconnaître la validité de certaines méthodes de gestion privée adaptées à des objectifs publics. »

Ces citations ne seraient pas complètes si nous ne mentionnions pas que, dans la continuité, J. Gadrey conclut son exposé par l'incitation à se débarrasser « résolument d'un concept – l'industrialisation – attaché à un passé encore omniprésent<sup>1</sup> ». Dans cet article dense et porté par une grande exigence théorique, il pose deux questions :

- a) la catégorie d'industrialisation est-elle pertinente pour analyser les transformations contemporaines de ce qu'il appelle les « organisations de services professionnels salariés » (sociétés de services en ingénierie informatique, hôpitaux, universités) ?
- b) comment caractériser les formes de rationalisation qui s'y développent ?

En réponse à ces deux questions, il élabore longuement, en les discutant, les définitions des concepts :

- de *groupes professionnels* (détention de savoirs spécialisés et formalisés, maîtrise de compétences relationnelles, existence de barrières à l'entrée institutionnalisées) ;
- d'*industrialisation* (à partir des modèles d'organisation identifiés par H. Mintzberg), l'auteur retenant essentiellement la bureaucratie mécaniste ;
- et de *rationalisation professionnelle*, comprenant deux volets, cognitif (répertoire de routines, typification de cas, etc.) et institutionnel (méthodes et procédures conventionnelles de travail).

Cette distinction entre rationalité instrumentale et rationalité professionnelle, d'inspiration wébérienne, est particulièrement éclairante. Elle rappelle en effet qu'en permanence les professionnels travaillent au perfectionnement, c'est-à-dire à la rationalisation partielle de leurs propres pratiques, pour économiser (du temps, des moyens), capitaliser et dégager des avantages concurrentiels (par rapport à d'autres professionnels et aux pratiques profanes) et se mettre en capacité d'ajuster, de créer. En cela, l'on peut dire qu'il existe une *rationalisation autonome* du travail qui s'opposerait à la rationalisation industrielle, conçue de l'extérieur vis-à-vis de la pratique des professionnels eux-mêmes et qui emprunterait à la dynamique du praticien réflexif<sup>2</sup>. Ce qui distingue ces deux rationalisations, ce sont aussi leurs conséquences : la rationalisation industrielle conduit à la déprofessionnalisation alors que la rationalisation professionnelle est au contraire le gage de la distinction des professionnels par rapport aux concurrents par l'élaboration d'une expertise professionnelle située.

---

<sup>1</sup> Gadrey 1994 : 1993.

<sup>2</sup> Schön [1983] 1994.



Comme le pointe J. Gadrey, toute la question est alors de savoir à partir de quand la rationalisation professionnelle se confond avec une standardisation industrielle du travail des professionnels, au moins pour ceux qui occupent des emplois dits « de base ». C'est qu'en effet, la rationalisation professionnelle peut conduire à une organisation proche de la bureaucratie mécaniste. Si cela est déjà le cas pour les fonctions « auxiliaires » de l'enseignement et de la recherche, ce scénario lui paraît peu probable pour les enseignants-chercheurs eux-mêmes. Il envisage en effet une autre possibilité d'évolution – qui peut concerner l'enseignement – et qui conduit à la transformation de l'organisation professionnelle en *self-service*, suite à l'extension de la standardisation des biens, mais aussi du travail des professionnels, les convertissant en « producteurs de biens industriels ». Une troisième issue est celle que l'auteur qualifie de « référence à des critères industriels de jugement des performances<sup>1</sup> » et qui consiste à vouloir contrôler, évaluer l'activité des professionnels de services au moyen d'indicateurs mesurant leur productivité. Cela nécessite tout un appareillage statistique, basé sur le développement de systèmes d'information et de cellules d'aide au pilotage, dont se dotent les établissements d'enseignement supérieur. Cela n'empêche pas les professionnels de contourner ce dispositif de contrôle, en sorte que, pour J. Gadrey, la possibilité d'une telle rationalisation n'est que rhétorique, ne dépassant pas le stade de l'intention ou du discours. En somme, parler d'industrialisation de l'université parce que l'on y emploie des méthodes et des routines standardisées est abusif, car il ne s'agit pas pour les professionnels de perdre leur autonomie, d'appliquer de façon anonyme des procédures, d'être contrôlé par des superviseurs tatillons se basant sur la valeur d'indicateurs de productivité. Un tel scénario n'est pas crédible à l'université : même lorsqu'ils développent des routines, les professionnels n'en perdent pas pour autant leur autonomie d'action. J. Gadrey évoque donc « l'improbable industrialisation de la plupart des services professionnels<sup>2</sup> ». Fort de sa connaissance du champ de l'enseignement supérieur, il considère que les universités évolueraient moins dans le sens de leur industrialisation, que dans celui d'un perfectionnement de la rationalisation professionnelle, dont la forme concrète devrait osciller entre deux pôles, deux formes pures : le type « rationalisation professionnelle d'entreprise privée » (tendue vers la recherche de performances marchandes) et le type « rationalisation professionnelle de service public ».

Rétrospectivement, que penser de cette thèse ?

---

<sup>1</sup> Gadrey 1994 : 147.

<sup>2</sup> Gadrey 1994 : 154.

Si, pour les années 1980, le diagnostic de J. Gadrey est parfaitement recevable, il l'est beaucoup moins aujourd'hui, tout particulièrement depuis le passage aux « responsabilités et compétences élargies » de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des universités (LRU), adoptée en 2007. Plus exactement, un certain nombre d'évolutions récentes – que l'on peut qualifier comme relevant de la rationalisation gestionnaire – obligent à nuancer l'analyse.

Ainsi, le recours aux pratiques d'évaluations standardisées, au *reporting*, à l'utilisation croissante d'indicateurs à des fins de comparaison – entre individus, départements, universités –, l'insistance mise sur les dimensions comptables et budgétaires, sans oublier les dispositifs informatisés de « gestion » des emplois du temps, sont autant de dispositions participant d'un complexe plus général donnant aux « gestionnaires » (ainsi que se qualifient les nouveaux dirigeants des universités) les moyens – et la légitimité – de transformer progressivement leurs organisations, leur finalité et les professions enseignantes. En outre, compte tenu des décisions de gestion qui lient le niveau de rémunération et les possibilités d'avancement au respect des procédures gestionnaires elles-mêmes, les contournements par les professionnels sont de moins en moins possibles et toujours plus « coûteux » à leur détriment. *A contrario*, le refus d'accepter certaines contraintes budgétaires ou de se plier à l'obligation de fournir des informations aux gestionnaires qui les demandent peut conduire à une perte de capacité d'action, donc d'autonomie.

Avec le recul, le « nouveau management public » et sa mise en œuvre sous des formes variées mais convergentes dans l'enseignement supérieur semblent donc correspondre au dépassement de l'opposition entre ces deux pôles : la « modernisation » des organisations universitaires ne consiste-t-elle pas à adopter les principes et dispositifs de gestion des entreprises marchandes, fondés notamment sur l'optimisation des systèmes d'information ? Et en ce sens n'assiste-t-on pas à l'émergence d'une forme sophistiquée d'industrialisation à dominante gestionnaire ? Sur ce point, les analyses ci-dessous de C. Musselin\* nous seront d'un grand secours.

Plus généralement, la comparaison des conceptions que J. Gadrey propose de l'industrialisation avec celle développée au sein du Séminaire Industrialisation de la Formation (Sif) permet de souligner l'importance croissante prise par le fait gestionnaire dans les transformations contemporaines de l'enseignement supérieur. Ce fait résulte lui-même de l'émergence de groupes professionnels porteurs de cette idéologie gestionnaire et mobilisant des dispositifs de quantification.

En effet, pour J. Gadrey, l'industrialisation se décline en plusieurs processus : rationalisation, standardisation et contrôle du travail par les départements fonctionnels et par l'emploi de la technique, quantification, polarisation entre les concepteurs et les exécutants. Il place donc au cœur

de l'industrialisation le rôle de ceux qui organisent, conçoivent, contrôlent le travail des autres. Par ailleurs, il souligne l'importance des stratégies de certains groupes professionnels, fortement dotés en ressources « politiques », pour s'opposer et contourner toutes les tentatives extérieures visant à industrialiser leur travail. Par exemple, il cite le cas de ces professionnels « recréant en permanence des incertitudes par leur propre activité d'innovation, déplaçant ainsi continuellement la frontière de la rationalisation<sup>1</sup>. Pour le Séminaire Industrialisation de la Formation (Sif), l'industrialisation se caractérise essentiellement par la conjonction des trois dynamiques : technologisation, rationalisation et idéologisation<sup>2</sup>.

Or, la comparaison des deux modélisations est instructive. D'un côté, la radicalité des critiques de J. Gadrey suggère que la grille de lecture développée par le Sif risque de faire passer au second plan l'importance des groupes professionnels dans le travail de rationalisation. En revanche, cet auteur minimise l'importance de la dimension idéologique, la force des croyances et des représentations, notamment la croyance selon laquelle l'évolution des universités passerait par l'adoption de modèles et méthodes performatifs issus de l'économie financiarisée. L'on peut également penser que cet auteur tend à sous-évaluer les stratégies des acteurs dominants : si les fonctionnels standardisent le travail des opérationnels, est-ce uniquement pour accroître la performance et l'efficacité ? N'est-ce pas aussi, comme nous le pensons, pour renforcer leur pouvoir sur ces derniers et s'affirmer dans la compétition entre groupes professionnels ? Dit autrement, n'est-ce pas l'accès au contrôle de l'évolution des organisations qui constitue dans les années 2000 l'idéologie dominante érigée en valeur pour « moderniser » les universités ?

Peut-être, en somme, est-ce parce qu'il néglige la dimension idéologique des phénomènes en jeu que J. Gadrey sous-estime la capacité d'extension du fait gestionnaire à l'université. Ce qui caractérise les organisations professionnelles de service public de ces dix dernières années, c'est en effet leur mise en mouvement, leur exposition à un changement permanent et multidimensionnel, ainsi que l'évolution des périmètres d'activité des acteurs. Le secteur universitaire, et plus généralement l'enseignement supérieur, sont en permanence mis en demeure de « bouger », de se mobiliser et de se réformer, sans que cette incitation ne procède d'aucune décision collective prise par les professionnels eux-mêmes ; interviennent plutôt des considérations idéologiques, issues des thèses néolibérales et reprises par une partie seulement des enseignants (par exemple, par le recours aux dispositifs d'évaluation quantitative).

---

<sup>1</sup> Gadrey 1994 : 159-160.

<sup>2</sup> Mœglin (dir.) 1998.

Symétriquement, l'intérêt de l'approche présentée par J. Gadrey est d'insister sur le caractère structurant des groupes professionnels et de leurs pratiques au service de la rationalisation de leurs propres organisations. Cette volonté de rationalisation gestionnaire, surplombante provient aussi d'une fraction des professionnels voulant imposer leur conception du travail et de ses finalités à leurs pairs. En cela, ses réflexions enrichissent la modélisation de l'industrialisation de la formation, en suggérant qu'aux trois processus déjà identifiés par le Sif devrait être ajouté celui concernant la professionnalisation, et plus exactement les luttes qui la caractérisent : l'idéologie, la technique et les principes de la rationalisation peuvent aussi être des instruments au service d'une volonté de dominer et d'imposer un modèle performatif qui dilue dans les processus gestionnaires la finalité première du service public, d'équité et de développement des individus.