



**HAL**  
open science

**LES CONDITIONS SOCIALES D'UNE CRITIQUE DE LA  
GESTION DANS LA FRANCE DES ANNÉES 1970 ET SES  
PROLONGEMENTS CONTEMPORAINS – ENTRETIEN AVEC  
VINCENT DE GAULEJAC réalisé par Fanny Guillet et Brice  
Nocenti, Cahiers internationaux de la Sociologie de la gestion,  
n°26**

Vincent De Gaulejac, Fanny Guillet, Brice Nocenti

► **To cite this version:**

Vincent De Gaulejac, Fanny Guillet, Brice Nocenti. LES CONDITIONS SOCIALES D'UNE CRITIQUE DE LA GESTION DANS LA FRANCE DES ANNÉES 1970 ET SES PROLONGEMENTS CONTEMPORAINS – ENTRETIEN AVEC VINCENT DE GAULEJAC réalisé par Fanny Guillet et Brice Nocenti, Cahiers internationaux de la Sociologie de la gestion, n°26. 2023, pp.71-82. <hal-05587780>

**HAL Id: hal-05587780**

**<https://hal.science/hal-05587780v1>**

Submitted on 10 Apr 2026

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

# ENTRETIEN



Jean Béraud (1849-1935), *La rédaction du journal des débats en 1889*, huile sur toile, musée d'Orsay. Crédit photo : Photo RMN - Grand Palais - C. Jean



**– LES CONDITIONS SOCIALES D'UNE CRITIQUE DE LA GESTION  
DANS LA FRANCE DES ANNÉES 1970  
ET SES PROLONGEMENTS CONTEMPORAINS –  
ENTRETIEN AVEC VINCENT DE GAULEJAC**

---

*Entretien réalisé par Fanny Guillet et Brice Nocenti*

**Brice Nocent**

Nous voulions revenir sur votre parcours intellectuel, parcours individuel, mais aussi collectif au sein de diverses équipes de recherche. Ça a été frappant à la lecture de *L'emprise de l'organisation*, que vous avez publié avec Max Pagès, Michel Bonetti et Daniel Descendre en 1979, à quel point vous commencez, très tôt, à vous intéresser à la gestion<sup>1</sup>. Vous amorcez dès cette époque une critique des dispositifs de gestion dans laquelle nous nous retrouvons assez au RT30, mais dans un climat totalement différent de celui d'aujourd'hui. Comment en êtes-vous venu à travailler sur ce type d'objets durant les années 1970 ? Et dans quel contexte social et intellectuel vos travaux de l'époque s'inscrivent-ils ?

**Vincent de Gaulejac**

Merci pour cette question. J'anime depuis 25 ans un séminaire « Histoire de vie et choix théoriques » à l'Université Paris Cité et l'approche par le parcours me semble tout à fait pertinente ! Je finissais ma maîtrise de droit quand est arrivé Mai 68. Je viens alors de démissionner d'un emploi chez un conseiller juridique où je m'ennuyais. Un de mes amis se fait arrêter par la police. Je me retrouve embarqué dans les événements de Mai 68 et je commence ainsi ma culture politique et sociologique. Je change alors d'orientation pour décider de devenir éducateur de rue. En même temps, je m'inscris à l'Université Paris 9 Dauphine qui vient d'être créée. Le projet Dauphine était très intéressant : Hubert Brochier et Pierre Tabatoni, les deux fondateurs, n'étaient pas du tout des gestionnaires, ils voulaient créer une université de science des organisations. Il s'agissait de comprendre ce qu'était une organisation et non pas d'optimiser leur fonctionnement. Il y avait trois

---

<sup>1</sup> Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre, 2019, *L'emprise de l'organisation*, 7<sup>e</sup> éd., Université de Bruxelles.

disciplines de base : les mathématiques, l'économie et la psychosociologie. Les fondateurs considéraient que les sciences de gestion n'étaient pas des sciences.

### **Brice Nocenti**

Cette position est totalement différente de l'approche de Dauphine par la suite, n'est-ce pas ?

### **Vincent de Gaulejac**

C'est le moins qu'on puisse dire et je l'ai observé comme doctorant, assistant puis maître de conférences. Pendant 17 ans, je vais constater la dérive gestionnaire de l'université. Je soutiens ma thèse en 1972 en psychosociologie avec Max Pagès et Hubert Brochier. Elle s'intitule *Qu'on ne me parle plus de communication !*. C'est une intervention dans une agence de publicité, où on s'était amusés à observer ce monde qu'on ne connaissait pas. Je vais alors me retrouver dans un double univers : je suis enseignant-chercheur à Dauphine – Max Pagès m'ayant proposé de continuer comme assistant – et je suis éducateur de rue, ce qui reste mon activité principale avant d'être titularisé à l'université. Comme éducateur, je partage la vie de jeunes dits « inadaptés » à l'époque, et je découvre une classe sociale, un monde social complètement différent du mien. Pour ce double statut d'éducateur de rue et de docteur en sciences des organisations, je vais être sollicité par René Lenoir, secrétaire d'État à la direction de l'Action sociale, pour participer à une « étude RCB » : une étude de rationalisation des choix budgétaires sur *la prévention des inadaptations sociales*. Ce sont des études coûts-avantages, l'ancêtre du *New public management* et de la « rationalité » dans l'approche de l'action publique. Il s'agit d'analyser la décision publique en fonction des coûts et des avantages, dans une perspective économique et financière, avec des productions d'indicateurs pour mesurer le coût et l'efficacité des politiques publiques. Lorsqu'il est élu président en 1974, Valéry Giscard d'Estaing nomme René Lenoir Secrétaire d'État à l'Action sociale, et des cellules RCB sont mises en place dans tous les ministères. Le jour, je suis à la direction de la Prévision du ministère des Finances avec des polytechniciens, pour créer des indicateurs sur l'action des éducateurs de rue et des centres d'hébergement. La nuit, je partage l'existence des jeunes. Je dis pour plaisanter que je suis devenu sociologue pour ne pas devenir schizophrène. Il y avait une telle tension, une telle étrangeté, une telle différence d'approche, de représentations entre ces deux manières d'envisager la question de l'inadaptation sociale. Une partie de mon travail de chercheur va être de comprendre cette contradiction que je vis à ce moment-là, et pourquoi il y a un tel écart entre ces deux mondes.

### **Brice Nocenti**

En somme, vous construisez une approche sociologique pour résoudre ce problème, contre l'approche de la nouvelle gestion publique mise en place à ce moment-là par la rationalisation des choix budgétaires (RCB) ?

### **Vincent de Gaulejac**

Je vois bien à l'époque la tension que provoque l'introduction de cette gestion soi-disant rationnelle, objective, transparente et qui se fonde sur les approches mathématiques. Le travail mené avec les polytechniciens pour mesurer l'efficacité et les coûts de l'action publique implique de poser des hypothèses à chaque étape, et ces hypothèses étaient oubliées une fois que les indicateurs étaient construits. Donc l'indicateur fonctionnait de manière autonome.

**Brice Nocenti**

Avez-vous à l'époque des espaces pour discuter de ces angles morts avec les polytechniciens ? Et des occasions d'échanger avec les autres éducateurs sur ce que le Ministère attend d'eux ? Comment gérez-vous cette contradiction dans votre travail de l'époque, avant de pouvoir la sociologiser dans la suite de votre parcours ?

**Vincent de Gaulejac**

À l'époque je ne peux pas en dire grand-chose. Après la thèse de science des organisations à Dauphine, j'ai besoin d'avoir un diplôme de lettres pour passer d'assistant à maître de conférences. Je vais alors faire une thèse de sociologie sur les clubs et équipes de prévention spécialisée et les jeunes de la rue. Cette thèse est un peu schizophrène dans ses approches. Une première partie reprend l'étude visant à produire des indicateurs. Empiriquement je voyais bien que cette question était stupide, que c'était impossible. On avait fait une hypothèse de « polytechnicien éclairé » qui était de dire : il faut et il suffit que l'action d'une équipe de prévention évite à 1,75 jeunes par an d'être pris en charge par la prison ou en psychiatrie pour être rentabilisé. Je suis dans une distance critique par rapport à cette approche, mais en même temps je vois l'intelligence de René Lenoir qui dit : « Écoutez, je sais que tout cela ne vaut rien et ne sert à rien, mais j'ai besoin de ces arguments pour convaincre les préfets et les financiers qu'il faut financer les clubs et équipes de prévention spécialisée. » Je comprends qu'il y a un objectif politique derrière et je ne suis pas contre cet objectif. C'est une stratégie pour René Lenoir qui est inspecteur des Finances et en même temps catholique de gauche et humaniste. Il a bien compris que ces études sont une forme de légitimation de l'action publique, mais n'ont rien de scientifique.

**Brice Nocenti**

Vous tombez donc au cœur des contradictions du management public de l'époque.

**Vincent de Gaulejac** : A l'époque, je n'étais pas encore sociologue, je subissais ça, je m'en amusais plus que je ne l'analysais. Et de l'autre côté, je voyais bien la distance qu'il pouvait y avoir entre l'approche des éducateurs de rue, qui est une approche d'éducation populaire et que j'appelle aujourd'hui l'approche clinique. J'étais dans une approche empirique. Quand on est avec ces jeunes, chaque jour est un jour nouveau, on ne sait pas ce qui va arriver, on ne se préoccupe pas de l'efficacité de notre action, on se préoccupe simplement de se faire accepter par les jeunes et d'éviter qu'ils fassent des conneries. C'est un langage cru, empirique, proche du vécu, beaucoup plus vrai que le langage de la direction de la Prévision. C'est ce qui fonde l'approche clinique : on vit les choses et après on essaie de les décrire. Tout cela offre trois points de vue que j'essaie de concilier dans ma thèse de sociologie réalisée sous la direction de Pierre Fougeyrollas : (i) le point de vue de la gestion financière de l'époque de la rationalisation des choix budgétaires ; (ii) celui du travailleur social sur sa propre action ; (iii) celui des jeunes eux-mêmes sur ce qu'ils vivent. Cependant, je n'ai pas à l'époque les outils pour articuler ces trois systèmes d'interprétation de la réalité. Ils cohabitent, ils sont juxtaposés, mais je n'arrive pas à faire l'analyse que j'ai faite depuis sur leur genèse. Je deviens sociologue empirique avant de devenir sociologue théoricien. De ce fait, je ne publie de ma thèse que la partie sur la représentation des jeunes, sur la manière dont ils voient la société, l'amour, l'argent<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Gilbert MURY et Vincent de GAULÉJAC, *Les jeunes de la rue*, Toulouse, Privat, 1977.

Avec Max Pagès au Laboratoire du changement social (LCS) à Dauphine, nous nous questionnons alors sur l'émergence d'un nouveau discours, d'une nouvelle pratique, ce qu'on appelle tout simplement aujourd'hui le management. Émerge l'idée de faire une recherche sur le pouvoir dans des organisations, avec une approche pluridimensionnelle. Max Pagès construit une équipe avec Michel Bonetti, économiste, et Daniel Descendre, psychologue plutôt reichien ; Wilhem Reich étant le premier à essayer de mettre en lien marxisme et psychanalyse. Pagès lui-même est un psychosociologue plutôt rogérien, attaché à la notion de non-directivité, mais qui reste assez critique et s'intéresse à la question du pouvoir. De mon côté, je suis influencé par des travaux comme ceux de Michel Crozier, Carl Rogers, Michel Foucault, Louis Althusser... Dans les années 1970, il y a un bouillonnement de référents intellectuels et je n'ai pas encore d'identité théorique claire. Ma recherche est toute simple : il s'agit de passer des heures à écouter les gens, comment ils vivent l'organisation, comment ils la perçoivent. Dans *L'emprise de l'organisation*, nous avons mis en annexe une méthodologie, qui combine des entretiens individuels et collectifs avec un séminaire intitulé « Moi et l'organisation », dans lequel on va faire un travail incompréhensible pour les sociologues d'aujourd'hui. C'est un séminaire avec 35 personnes, financé dans le cadre des programmes de formation d'IBM.

**Brice Nocenti** : Vous étiez payés sur le budget de formation continue ?

### **Vincent de Gaulejac**

On n'était pas payé pour la recherche, cependant on avait obtenu une lettre disant qu'on était libre de l'utilisation des résultats tout en s'engageant à en discuter avec la direction avant la publication. Heureusement sinon l'ouvrage n'aurait jamais existé ! Michel Bonetti, Daniel Descendre et moi avions 30 ans, Max Pagès en a 20 de plus, il nous encourage à une créativité totalement débordante sur le plan de la méthodologie. On construit un jeu de l'oie de la carrière, avec une case « c'est votre entretien d'appréciation-conseil, vous passez l'entretien avec le joueur qui vous précède », ou « vous avez été placardisé, vous allez voir la DRH pour envisager votre déroulement de carrière », ou « vous avez été classe "E, insuffisant", pensez à revoir vos objectifs ». On reprend le langage utilisé et on le met en jeu. L'organigramme, que je vais ensuite théoriser comme outil d'intervention et de recherche dans les organisations, est en gestation<sup>1</sup>. Pour accéder à l'imaginaire de l'organisation, on les fait dessiner collectivement. On fait une soirée « Moi et IBM » où chacun danse avec l'organisation en construisant des personnages. J'aime raconter cela, car c'est inconcevable aujourd'hui. À l'époque la liberté est sans limite, dans un contexte où tout le monde se pose des questions sur la société. Ce n'est pas un hasard si *L'emprise de l'organisation* est rééditée 50 ans après. IBM, à l'époque, c'est vraiment le modèle au croisement de la révolution managériale et de la révolution numérique : on n'avait jamais entendu parler de « direction des ressources humaines », de « jouer gagnant-gagnant », de « qualité », d'« efficience » ou de « performance ». On va basculer dans un univers sur lequel peu de chercheurs avaient encore travaillé.

### **Fanny Guillet**

Cette liberté tient-elle au fait que le bouillonnement intellectuel n'était pas encore structuré en champ ? Au fait que les méthodes utilisées jusque-là en sociologie ne

---

<sup>1</sup> René Badache, Vincent de Gaulejac, *Mettre sa vie en jeux – Le théâtre d'intervention socioclinique*, Toulouse, ÉRÈS, 2021.

permettaient pas d'accéder aux phénomènes émergents que vous étiez en train de décrire ?

### **Vincent de Gaulejac**

C'est l'époque de Crozier pour aller vite, la sociologie des organisations, « l'acteur et le système »<sup>1</sup>. Moi j'étais un peu en distance vis-à-vis de cela, en raison de l'expérience de la rationalisation des choix budgétaires (RCB), mais aussi de l'idée répandue d'une sociologie qui, pour se présenter comme scientifique, pensait qu'on devait traiter les relations sociales comme des choses. On éradique alors la subjectivité et le sujet. Qu'est-ce que je fais de ce que l'on a fait de moi ? Max Pagès m'a beaucoup apporté, car il introduit une dimension psychologique qui va de l'inconscient de la psychanalyse, de la cuirasse caractérielle de Reich<sup>2</sup> à la non-directivité de Rogers<sup>3</sup>, avec une écoute centrée sur la personne qui va devenir l'écoute clinique. Cette hypothèse que l'organisation est un système socio-psychique est au cœur de l'ouvrage. L'organisation produit des individus, et ce sont leurs investissements psychiques conscients et inconscients qui produisent l'organisation. Inversement, l'organisation produit des idéaux. On ne peut pas dissocier les processus de gestion, les processus extérieurs de l'organisation comme systèmes fonctionnels, et la façon dont ils canalisent le désir de réussir ou l'angoisse de l'échec. L'organisation sollicite le narcissisme. Elle vous dit que grâce à elle vous allez pouvoir réaliser vos désirs d'être aimé. Mais pour cela il faut des résultats, il faut être le meilleur. On naturalise un modèle d'excellence et de performance qui n'est pas propre à IBM, mais va se diffuser dans toutes les organisations et dans toute la société. Donc le fait de voir cette face plus inconsciente est sans doute une vraie découverte scientifique. À l'époque les sociologues ne comprennent pas ça – et quand ils comprennent ils disent que c'est de la psychologie. Ça va être une grosse bataille pour se faire reconnaître dans le champ de la sociologie. Je me souviens qu'à mon arrivée à Paris 7 le groupe de sociologie du travail me regarde comme un OVNI parce que, pour eux, c'est évident que je suis venu au grand capital puisque je viens de Dauphiné et je travaille sur le management.

### **Brice Nocenti**

C'est intéressant parce que ça montre la posture singulière de l'équipe à l'époque. Si je comprends bien, vous avez un ancrage dans la sociologie des organisations américaine, vous ne niez pas que Crozier dise aussi des choses intéressantes, et en même temps, en relisant les textes de l'époque, il me semble que vous les dépassez dans deux sens : 1) parce que vous pensez des rapports sociaux de classes dans un cadre d'analyse structurelle marxiste ; 2) parce que vous pensez la subjectivité. J'ai l'impression, à relire le livre, que vous analysez déjà des dispositifs de gestion au sens où nous l'entendons au RT30. Vous montrez que la direction par objectifs et l'évaluation individualisée traversent l'intégralité de l'organisation, structurent les rapports sociaux à l'intérieur d'IBM, tout en en répercutant des rapports de classe qui viennent de l'extérieur et en s'inscrivant dans des désirs individuels qui leur permettent de fonctionner. Comment analysez-vous la gestion à l'époque ? Comment vous est venue l'idée d'analyser le contrôle de gestion financier et l'entretien d'évaluation pour comprendre leurs effets sur les individus ?

---

<sup>1</sup> Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG (dir.), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

<sup>2</sup> Wilhelm Reich. [1933], *L'analyse caractérielle*, 1996, Paris, Payot.

<sup>3</sup> Carl Rogers, *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 1968.

**Vincent de Gaulejac**

Alors merci pour cette reformulation parce qu'elle m'aide à clarifier les choses. On a dans l'équipe de Michel Bonetti qui a fait HEC, mais qui est proche du Parti communiste. Daniel Descendre, comme je l'ai souligné, est plutôt reichien, dans une psychosociologie révolutionnaire qui va changer le rapport à la sexualité, à l'amour, au désir. Max Pagès est un psychosociologue plutôt rogérien, avec une expérience d'intervenant qui va fonder l'association pour la recherche et l'intervention psychosociologique (ARIP). Votre reformulation permet de comprendre ce qu'on raconte, combien nous nous sommes battus sur le cadre théorique à adopter pour comprendre la complexité d'IBM. Du côté de Marx il y a les déterminations économiques : c'est une entreprise capitaliste au service du profit qui produit des outils visant à exploiter et aliéner les individus pour extorquer la plus-value, pour reprendre le discours marxiste de l'époque. Pour Max Pagès l'organisation est plutôt du côté de la canalisation du désir, des mécanismes collectifs de défense contre l'angoisse. Ce qui va être intéressant dans notre aventure, c'est qu'on va faire ce qu'on appelle une « suspension théorique ». On va arrêter de se battre pour savoir si c'est Freud ou Marx qui a raison, et analyser ce qui se passe dans l'organisation. Et c'est là qu'on va, sans le vouloir et sans le savoir, entrer dans l'analyse des processus de gestion : parce que là-dessus, on était d'accord ! Sur la façon dont la DRH transforme le désir de réussir en force de travail par des dispositifs d'évaluation et du management par objectif par exemple. Je me souviens, quand je rédige la partie sur l'entretien d'appréciation-conseil, je retrouve Michel Foucault, c'est lui qui va m'aider à comprendre, ce qu'il appelle dans *Histoire de la sexualité* « la procédure de l'aveu », ces dispositifs qui se mettent en place à partir de la confession chrétienne. L'entretien d'appréciation-conseil, c'est un dispositif où on écoute un individu pour son bien, pour lui demander ce qu'il veut. Mais, en même temps, c'est une instance de pouvoir qui l'écoute pour pouvoir canaliser ce qu'il souhaite dans les objectifs fixés par l'organisation. A ce niveau d'analyse, qu'on soit marxiste ou freudien, nous arrivons tous à un accord sur l'hypothèse intermédiaire de l'organisation comme système de médiation et comme système sociomental. L'organisation produit les individus dont elle a besoin pour assurer sa reproduction. Et nous nous rendons compte que le déterminant freudien de l'inconscient et le déterminant marxiste de la lutte des classes co-existent. Nous sommes aussi d'accord là-dessus. Tous ces registres sont intriqués au sein d'organisations complexes.

**Brice Nocenti**

Je tente une interprétation un peu sauvage, mais ça veut dire que c'est sur la gestion que vous arrivez à trouver un accord sur l'objet. Et ce qui est intéressant, c'est qu'on voit comment les dispositifs de gestion permettent ici de concilier l'inconciliable : le contrôle de gestion financier, c'est les objectifs d'expansion et de profit du capitalisme, qui s'insèrent à tous les niveaux de l'organisation via des objectifs individualisés et des entretiens d'évaluation, moment clé où l'organisation essaie de canaliser la subjectivité des cadres. Donc, sans le savoir, c'est une approche par les dispositifs, partant du macro pour aller jusqu'au micro, qui vous permet de tenir ensemble les contradictions théoriques des membres du groupe ?

**Vincent de Gaulejac**

Absolument, d'où l'hypothèse de l'organisation comme système de médiation des contradictions, sur les trois registres sociopolitique (Marx), psychique (Freud) et fonctionnel (entre commerciaux, financiers, DRH, etc.). Et là on est dans une sociologie

des organisations, mais également dans une sociologie du travail, puisque c'est dans ce sens qu'elle va évoluer avec Danièle Linhart<sup>1</sup> ou d'autres. Bref, une sociologie qui cherche à comprendre ce que je continue d'appeler une révolution managériale, parce que je pense que cette conception de l'organisation et du pouvoir n'a cessé de se diffuser dans le monde entier.

### **Fanny Guillet**

C'est justement une question que je souhaitais vous poser : dans quelle mesure, lorsque vous étudiez ce cas précurseur d'IBM, vous avez en face de vous, au niveau de la DRH et des cadres, des gens qui sont quasiment aussi sachants sur les phénomènes psychologiques et la manière dont on peut les utiliser ? Comment cela résonnait-il par rapport à vos sensibilités théoriques au sein du groupe ?

### **Vincent de Gaulejac**

Ce sont eux qui nous ont décrit le système. Plus on monte et plus les gens sont lucides sur le système et ils nous disent : « On l'accepte ou on part. » Ce sont eux qui nous racontent par le menu les contradictions et les tensions dans lesquelles ils sont. Mais ils ne sont pas du tout, comme on pourrait le croire, des acteurs conscients de mettre en place un système pour faire du profit. Ils sont persuadés qu'ils œuvrent pour le progrès de l'humanité et qu'ils ont résolu la contradiction entre intérêt individuel et intérêt de l'entreprise à travers leur système de récompenses. L'informatique, la révolution numérique, cela ne s'appelait pas comme cela à l'époque, mais ce sont eux qui l'ont initiée. IBM est sur une croissance de 17% par an. Ils se voient comme le moteur de la croissance. L'informatique va permettre de rationaliser le travail, de supprimer les travaux les plus pénibles, etc. Ce sont des croyants et ils pensent que ce projet, qu'on appelle maintenant libéral ou néolibéral, est vraiment l'avenir de l'humanité. Puis il y a une autre partie des cadres, parfois les mêmes, qui dit que le système est pervers, plus aliénant encore que le capitalisme industriel. C'était physique et là, ça devient psychique. Par rapport au concept de discipline de Foucault, ce n'est plus le corps qui est l'objet du pouvoir, mais la psyché qu'on cherche à rendre docile, utile et productive. D'où l'importance de réintroduire les questions de subjectivité, de psychique et d'intrapsychique dans l'analyse sociologique des organisations. On présente l'entreprise comme un objet idéal, les gens nous disent « IBM, c'est ma vie ! », ils travaillent 24h sur 24. Puis ils nous racontent les conflits que cela produit entre travail et hors travail, vie professionnelle et vie familiale. Cette idée qu'on peut avoir un rapport passionné, amoureux à l'organisation et au travail, les sociologues du travail ne la comprenaient pas. Or les symptômes, ce sont bien le stress, le *burn-out*, l'épuisement professionnel et, surtout, la dépression. Quand je ne peux plus satisfaire l'idéal du Moi, le Moi s'effondre parce qu'il n'est plus à la hauteur des exigences de l'organisation. De la même façon qu'on peut s'effondrer quand une passion amoureuse s'arrête. Ce sont des hypothèses qui n'ont fait que se vérifier depuis.

### **Brice Nocenti**

Ce sont des gens à quel niveau, dans quelles fonctions qui vous décrivent cet avant-poste de la révolution managériale ?

**Vincent de Gaulejac** : Ça, c'était vraiment un étonnement... On s'était engagé auprès de la direction à donner les résultats et nous, cela nous arrangeait bien, parce qu'on voulait

---

<sup>1</sup> Danièle LINHART, *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Seuil, 1991.

faire une restitution à celles et ceux qui avaient accepté les entretiens et le séminaire « Moi et l'organisation ». On fait donc un retour oral lors d'une réunion avec une soixantaine de personnes en présence de la direction, on est applaudis et les employés et les cadres nous demandent comment nous avons fait pour comprendre en si peu de temps ce qu'ils vivaient vraiment. Ils sont absolument ravis, ils nous félicitent et nous, contents et naïfs, nous nous disons « qu'est-ce que c'est beau la recherche ! ». Nous nous étions engagés à rendre le rapport de recherche, trois volumes avec plus de six cents pages. Et là, la direction nous dit : « Ce n'est pas possible, vous ne pouvez pas publier ça ! » Ils nous proposent même de racheter les résultats de la recherche pour ne pas écorner l'image de leur entreprise. Un de mes cousins qui porte le même nom que moi et que je ne connaissais pas à l'époque travaillait à IBM ; il été convoqué un jour par la direction et menacé de licenciement. Et mon cousin leur a dit : « Ah non je ne les connais pas, mais j'ai lu leur bouquin et je ne changerais pas une virgule ! » Quand on a publié le livre, ça a été très contrasté. Les syndicats sont venus nous voir parce que, tout à coup, on donnait un éclaircissement à ce que les gens ressentaient. Mais les syndicats sont faibles à IBM parce que l'adhésion est plus forte, il est quasiment impensable de considérer que l'organisation pourrait être le lieu de l'exploitation et de la servitude volontaire. J'utilise l'expression de servitude volontaire parce qu'à mon avis on ne peut pas parler d'aliénation à partir du moment où ce sont eux qui nous ont tout raconté avec une grande lucidité. Ce qui est explicatif de leur rapport à l'organisation, c'est qu'ils sont dans une contradiction majeure, entre une partie d'eux qui adhère complètement à l'entreprise, et une partie d'eux qui résiste et se défend contre cette emprise. On peut repérer ici un clivage interne qui est un mécanisme de défense pour supporter les tensions liées à cette contradiction.

**Fanny Guillet :** Comment expliquez-vous la généralisation, dans les années 1990, des dispositifs managériaux et des discours sur la performance observée à IBM vingt ans plus tôt ? Comment vous êtes-vous positionné par rapport à ces phénomènes dont vous avez été témoin et qui n'ont fait que s'étendre depuis ?

**Vincent de Gaulejac**

Au départ tout le monde avait l'impression que c'était quelque chose de spécifique aux multinationales de haute technologie. Puis, dans les années 1980/ 1990, je me retrouve comme intervenant chez les clients et les fournisseurs de ces mêmes multinationales. Les grands cabinets de consultants vendent l'idéologie de la performance à prix d'or à des directions fascinées par ce modèle-là, mais ils ne se foulent pas parce qu'ils proposent encore et toujours le management par objectifs, l'évaluation individualisée, le démarche qualité, le *lean management*... À partir des années 1990, ça devient le point de référence de la modernisation des entreprises publiques, et là je vais travailler pour la SNCF, la RATP, France Télécom. À la fin des années 2000, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et la Modernisation de l'action publique (MAP) utilisent les mêmes recettes pour « réformer » les universités ou les hôpitaux, où l'on retrouve à la fois les indicateurs d'efficacité de la rationalisation des choix budgétaires des années 1970 et les dispositifs de gestion que nous avons analysés à IBM. Dans *La société malade de la gestion*, j'é mets l'hypothèse que l'idéologie managériale est devenue l'idéologie dominante de notre temps<sup>1</sup>. Il n'y a plus de droite et plus de gauche, et Emmanuel Macron est vraiment le produit de ça. Il faut être rationnel, pragmatique, flexible, il faut des

---

<sup>1</sup> Vincent de GAULEJAC, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2009.

entreprises et un État efficaces, qui dépassent les contradictions, et on voit comment ce modèle-là va se diffuser dans l'ensemble de la société. Les grands cabinets de consultants jouent un rôle majeur dans la diffusion de ce modèle<sup>1</sup>.

### **Brice Nocenti**

C'est intéressant parce qu'on voit effectivement le faisceau de technologies managériales qui partent d'IBM, multinationale de l'informatique qui vend aux autres firmes les ordinateurs qui leur permettront de faire du management par objectifs, tout en se présentant comme un modèle en la matière. On voit également que si le management contemporain utilise les mêmes outils, il est aussi très différent sous certains aspects, en bref, il y a des continuités, mais aussi des ruptures. Qu'est-ce qui, d'après vous, différencie le management actuel du modèle IBM ?

### **Vincent de Gaulejac**

Ça, c'est un mystère pour moi, j'espère que vous allez m'aider... Parce que le modèle d'IBM était vraiment centré sur l'adhésion. Jouer « gagnant-gagnant », ils en étaient convaincus, ce n'était pas uniquement une formule, c'était vraiment une volonté de mettre ça dans des politiques, dans des dispositifs de gestion. Quand on faisait des entretiens d'appréciation-conseil, les managers étaient formés pour écouter leurs subordonnés, il y avait des dispositifs institués comme *le droit d'appel* et *le franc-parler*, ils essayaient vraiment de trouver des places qui leur conviennent, de soutenir leurs carrières... Les gens y croyaient parce qu'ils avaient des raisons d'y croire. Et tant qu'IBM était en croissance et qu'il n'y avait pas trop de concurrence, ça se passait bien. Mais à partir du moment où tout le monde appliquait le même modèle, la lutte des places, la compétition généralisée est devenue beaucoup plus sauvage. Aujourd'hui IBM ne se préoccupe plus de produire l'adhésion. Mais les gens adhèrent quand même, partiellement.

J'ai suivi l'histoire du Docteur Galamand, je ne sais pas si ça vous rappelle quelque chose, nous sommes dans les années 2000, il est médecin du travail et il écrit une lettre à la direction d'IBM France pour signaler l'évolution dramatique du stress dans l'entreprise, avec des salariés qui ne dorment plus, font des *burn out*, prennent des calmants, etc.<sup>2</sup>. La direction, au lieu de lui répondre, prend contact avec le conseil de l'ordre des médecins en expliquant qu'un médecin n'a pas à s'occuper de problèmes de management. Il y a une espèce de banalisation du discours des directions des ressources humaines, qui est de dire que l'humain est une ressource pour l'entreprise et que si l'humain est malade, il devient une charge qui incombe à la psychologie et à la médecine du travail. Galamand va gagner la bataille, l'ordre va le soutenir, et il y aura toute une campagne dans *Libération* et *Le Nouvel Observateur* pour le défendre. À ce moment-là qu'on voit la question de santé au travail évoluer, la thématique des risques psycho-sociaux émerger, et on va petit à petit faire un lien entre l'organisation du travail, les dispositifs de gestion, les pratiques de management et la santé des salariés. Pour nous ce lien était évident et on avait du mal à comprendre que les gens ne le voient pas. Mais pour cela il faudra que les syndicats, les chercheurs, comme Christophe Dejours et Yves Clot, et bien d'autres se retrouvent avec beaucoup de sociologues du travail dans le même combat.

---

<sup>1</sup> Matthieu Aron, Caroline Michel-Aguirre, *Les infiltrés*, Paris, Allary Eds. 2022.

<sup>2</sup> Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Points-Seuil, 2015.

Le management n'a pas beaucoup changé dans sa structure profonde, dans ses représentations, son idéologie, ses valeurs, et les dispositifs de gestion sont largement les mêmes qu'à IBM. Aujourd'hui plus personne ne se préoccupe beaucoup de ce qu'on appelait à l'époque « la culture d'entreprise ». On parle plutôt de « responsabilité sociale », mais les discours sur le bonheur des salariés des entreprises de la Silicon Valley sont les mêmes qu'à IBM dans les années 1970. Rappelez-vous il y a une dizaine d'années, on allait avoir des salles pour se détendre, pour faire de la gym, les gens pourraient organiser le travail comme ils voulaient, et ça allait être une libération managériale. Ça n'a pas modifié beaucoup de choses, car, en fin de compte, ce sont les indicateurs financiers qui demeurent les principaux déterminants pour mesurer la performance et décider des promotions. Le capitalisme ne détruit pas seulement la planète, il détruit également l'économie réelle et les travailleurs. Quand Orpea vient par exemple se substituer aux services publics des EHPAD parce que l'État ne veut plus payer. Cela illustre bien à quel point la rentabilité peut produire de la maltraitance par rapport à des gens qui sont dans l'incapacité de se défendre<sup>1</sup>. Finalement ce qui a changé c'est que, dans les années 1970, la révolution managériale visait vraiment à produire l'adhésion, alors que dans les années 2020 elle a créé une « société paradoxante ». Les organisations mettent les gens dans une contradiction, une partie d'eux doit se soumettre aux exigences du management pour avoir du boulot, être reconnu, faire carrière, mais en même temps ils en crèvent. La perte de sens, c'est l'une des plaintes principales. On ne peut plus être d'accord avec les finalités, mais, en même temps, on a besoin de donner du sens à son travail pour ne pas sombrer dans la dépression. C'est ce qu'on a voulu décrire avec Fabienne Hanique dans *Le capitalisme paradoxant*<sup>2</sup>.

### Fanny Guillet

Une fois que tous ces éléments ont été décrits dans plusieurs livres, le dévoilement de ces mécanismes pervers n'a-t-il pas conduit à mettre en difficulté vos accès aux terrains dans les organisations ? Comment avoir réussi à tenir une posture critique et une sociologie clinique au plus près des agents ?

### Vincent de Gaulejac

Comment dire... J'ai eu la chance d'être chercheur plus qu'intervenant, c'est-à-dire que je n'avais pas besoin de rechercher des contrats, de répondre à des appels d'offres. Comme clinicien, j'ai compris assez tôt que si l'on veut travailler comme intervenant, il faut attendre qu'on vous demande ; si c'est vous qui proposez, ça ne marche pas. *L'emprise de l'organisation* a eu des effets contradictoires : pour certains nous étions de dangereux gauchistes, pour d'autres des chercheurs qui permettaient de comprendre les conflits vécus dans les organisations. Des consultants nous ont demandé de venir travailler avec eux. Et puis les bouquins, ça permet de faire des conférences, et les conférences, ça amène des gens qui font des demandes. C'est comme ça qu'avec des collègues nous avons construit le réseau international de sociologie clinique (RISC). À RISC-Formations nous proposons des groupes d'implication et de recherche auxquels participent des coachs, des syndicalistes, des psychologues du travail, des sociologues du travail, des DRH. Le sociologue clinicien ne fait pas du *consulting* pour des organisations ni de la thérapie individuelle. Mais il aide à mieux comprendre les contradictions dans lesquelles ils sont.

---

<sup>1</sup> Vincent Castanet, *Les fossoyeurs*, Paris, Fayard, 2022.

<sup>2</sup> Vincent de GAULEJAC et Fabienne HANIQUE, *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil, 2015.

Les histoires de chacun sont un élément essentiel pour pouvoir produire ensemble des hypothèses sur les processus dans lesquels nous sommes pris. Plus j'ai développé mes activités comme chercheur, plus j'ai construit les espaces dont j'avais besoin pour ne plus avoir besoin d'« accéder au terrain ». Je n'ai pas eu ce problème de « vendre » mes prestations. J'ai eu la possibilité de mener de front mon travail comme chercheur et comme intervenant, dans une double perspective clinique et critique. Cette posture critique, les gens en ont besoin. Quand j'ai écrit *La société malade de la gestion*, le premier mail que j'ai reçu, c'est une femme qui me raconte sa vie et me dit à la fin de son courriel : "Je vous remercie parce que grâce à vous, j'ai compris que ce n'était pas tout dans ma tête." Dé-psychologiser, dé-médicaliser les causes des problèmes vécus comme tels par les gens, c'est pour moi l'un des aspects les plus importants de la sociologie clinique, parce qu'en fait, tout cela débouche sur des problèmes politiques.

### **Fanny Guillet**

Parmi vos interlocuteurs, on voit bien dans quelle mesure les syndicats peuvent être des relais de cette "sociologisation" des conflits psychiques. En revanche, est-ce que les psychologues d'entreprise et les coachs ne sont pas plutôt eux du côté du managérialisme, dans le sens où ils font, quelque part, tenir les travailleurs face à un système qui les oppresse ?

### **Vincent de Gaulejac**

Ce que je constate, c'est que la plupart des intervenants vivent cette contradiction. À chaque fois, je vois bien la tension dans laquelle ils sont pris entre l'adaptation et la critique, entre accompagner les gens individuellement pour leur permettre de mieux supporter les exigences de l'entreprise, ou être dans une position plus distanciée débouchant sur une critique des dispositifs de gestion et des pratiques de management. Si vous voulez, le coach lambda est lui aussi confronté à une contradiction entre se rendre « utile » pour se faire payer, et critiquer leur fonction sociale d'adaptation aux exigences de l'entreprise. Il est essentiel que tous les acteurs impliqués dans les entreprises prennent un peu de conscience sociopolitique sur le rôle qu'ils jouent dans le développement du capitalisme financier, dans la destruction de la planète, dans l'accroissement des tensions entre le capital et le travail... En même temps beaucoup de coachs sont des managers qui ont vécu une mise au placard, une dépression, et cherchent à retrouver du sens au travail en soutenant des gens qui vivent les mêmes difficultés. Alors, on ne peut pas leur reprocher d'être du côté du managérialisme. Mais on peut aussi les inviter à en sortir.

Être sociologue et clinicien, ce sont effectivement deux postures antagonistes. Le sociologue est critique, distancié, il analyse les dispositifs pour en montrer les effets de domination, de pouvoir et d'aliénation. Le clinicien voit les gens qui sont au cœur de ces dispositifs et il essaie de les accompagner pour s'en dégager. Pour moi les deux postures sont nécessaires. Mais j'ai appris une chose : il est beaucoup plus pertinent d'aider les gens à comprendre les contradictions dans lesquelles ils sont, que de les renvoyer au fait qu'ils participent à reproduire le système dans lequel ils sont. On ne peut pas travailler dans un système sans le reproduire. Il ne faut pas leur reprocher, mais les aider à se dégager des effets néfastes, pour eux et pour les autres, de cette posture qui consiste à ne pas se poser de questions sur les contradictions dans lesquelles nous nous trouvons.

**Brice Nocenti**

C'est finalement la même chose dans le monde académique, où il est difficile de ne pas participer à la managérialisation de l'université. Mais, une fois que le diagnostic est fait, comment est-ce qu'on agit ?

**Vincent de Gaulejac**

Jusque dans les années 1990-2000 j'ai été relativement épargné par ces phénomènes. La liberté était beaucoup plus grande, nous n'avions pas d'obligation de publication et n'étions même pas obligés d'évaluer nos recherches aux normes fixées par les gestionnaires de la communauté scientifique. Heureusement, car sinon nous n'aurions jamais pu faire de la sociologie clinique ! La première fois que mon laboratoire a été évalué, j'ai voulu discuter avec les évaluateurs une contradiction : « Vous nous notez AA+ sur la qualité de nos recherches, mais vous contribuez à produire une forme d'évaluation nous plaçant dans un processus de normalisation qui nous empêche de faire des recherches de ce type. » Ils ont esquivé cette discussion<sup>1</sup>.

Le mois dernier, j'étais au Chili, le pays du monde qui a adopté le tôt et le plus radicalement toutes les recettes des *Chicago-boys* et du *new public management* suite au coup d'État de Pinochet en 1973. Aujourd'hui il y a une réflexion sur les dégâts que produit ce modèle, dont le nouveau gouvernement est vraiment décidé à sortir. Le staff de l'université Pontificale à Santiago du Chili m'a invité pour réfléchir sur les moyens de sortir des systèmes d'évaluation. Ils sont très inquiets de l'épuisement professionnel d'une large part des enseignants-chercheurs, du personnel administratif et des étudiants. Ils partageaient le diagnostic selon lequel ces « maladies de l'excellence » étaient liées au fait que la Pontificale est la meilleure université chilienne dans le classement de Shanghai. Pour arriver à cette performance, ils mettent la pression pour que les chercheurs publient tous les ans au moins un article dans une revue classée AAA.

Toute la gestion de l'université (embauche, programmes, évaluations du personnel et des étudiants...) est surdéterminée par cet objectif. Tous les dispositifs de gestion mis en place sont avant tout conçus pour répondre aux critères de mesure de la performance selon les normes du *New public management*. C'est la première fois que je vois les décideurs du staff d'une université faire un constat sur *le coût de l'excellence*<sup>2</sup>, et sur la nécessité de rompre avec la doxa managériale de la performance. Donc je me dis que la bataille n'est pas perdue, mais ça prendra du temps.

*Entretien réalisé en visioconférence le 28 juin 2022.*

---

<sup>1</sup> V. de Gaulejac, *La recherche malade du management*, Quae, 2012.

<sup>2</sup> Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris Seuil, 2007.