



HAL
open science

Vincent de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère
Pascal Fugier

► To cite this version:

| Pascal Fugier. Vincent de Gaulejac, Travail, les raisons de la colère . 2011. halshs-01683450

HAL Id: halshs-01683450

<https://shs.hal.science/halshs-01683450v1>

Submitted on 13 Jan 2018

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.

Fugier, P. (2011). « Vincent de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère* », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 12, p. 287-291.

Vincent de Gaulejac est un chercheur indiscipliné, la complexité des objets d'étude sur lesquels il bute, tel ici le mal-être au travail, le conduisant à refuser les cloisonnements disciplinaires dans lesquels on tend à enfermer les chercheurs, sections du CNU ou encore liste de revues AERES obligent ! C'est ainsi en la compagnie d'un Vincent de Gaulejac plus maussien que jamais que nous sommes embarqués dans la problématique de la souffrance au travail, conçue comme « phénomène social total ».

La visite guidée que nous propose l'auteur nous conduit alors aux carrefours d'un labyrinthe où se nouent le registre macroéconomique (qui se trouve notamment marqué par la disjonction entre la production territorialisée et la finance déterritorialisée) ; les registres politique et idéologique (la théorie du capital humain jouant le rôle de paradigme) ; le registre de la gouvernance des entreprises et des organisations (mettant en œuvre une révolution managériale qui parle couramment la novlangue néolibérale) ; et, enfin, le registre existentiel (où s'exprime la souffrance des travailleurs, liée à leurs difficultés à dégager des significations imaginaires motrices de leur vécu hypermoderne et corrélativement à se dégager de l'emprise grandissante d'un imaginaire managérial leurrant).

L'analyse des articulations et connexions entre ces différents registres surdéterminant les rapports objectif et subjectif au travail s'inscrivent bien dans le cadre d'une clinique de la complexité chère à Max Pagès. Sociologie clinique de la complexité qui, faisant le deuil de la reconstitution synthétique d'un savoir transdisciplinaire (détenu par un sujet supposé tout savoir), acte néanmoins de la polymorphie et de la multipolarité du réel. Cela nécessite une dialectisation interdisciplinaire des sciences humaines que Vincent de Gaulejac opère davantage que dans ses contributions antérieures, en dialoguant notamment plus qu'à l'accoutumée avec l'économie politique (en particulier celles de Jacques Généreux, Frédéric Lordon et Alain Supiot), tout en prolongeant ses incessantes élaborations conceptuelles. Conçu comme un « phénomène sociopsychique total », le travail se trouve ainsi au cœur d'organisations structurées en « systèmes paradoxants » et mues par une logique de « création destructrice » plutôt que de « destruction créatrice » (entendue dans son acception élaborée par Joseph Schumpeter). On peut regretter cela dit que Vincent de Gaulejac se confronte si peu à la grille d'analyse psychosociologique d'Eugène Enriquez. Demeure par conséquent inexplorée la question de l'analogie, de l'homologie ou encore de la contiguïté entre les registres que

Vincent de Gaulejac mobilise et les sept instances à partir desquelles pourrait aussi être analysé le travail contemporain comme phénomène social total (soit les instances mythique, social-historique, institutionnelle, organisationnelle, groupale, individuelle et pulsionnelle).

L'ouvrage se décline en trois parties : la première traite des mutations contemporaines dans le monde du travail et présente plusieurs symptômes de la souffrance qu'elles peuvent engendrer. Ladite « vague » de suicides à France Telecom y est conçue comme l'événement analyseur du lien entre le suicide et le management hypermoderne. La seconde partie explore quant à elle les sources du mal-être dans les institutions publiques et c'est sa réforme actuelle, la RGPP, qui prend alors le statut d'analyseur, donnant à voir les multiples situations de *double-bind* dans lesquelles sont enfermés les agents du service public, tiraillés entre une injonction à la compétition, à l'efficacité et à la rentabilité d'un côté et la revendication de missions professionnelles et de valeurs collectives de l'autre côté, au principe de l'estime qu'ils peuvent porter à l'égard de la fonction publique et, par voie de conséquence, à eux-mêmes. Enfin, Vincent de Gaulejac s'emploie à aller au-delà de ce diagnostic dans la troisième et dernière partie et s'attache à étudier les sources du malaise, déployant ainsi toute sa sociologie clinique complexe du travail.

Nous pouvons revenir sur les hypothèses de recherche et schèmes d'analyse qui révèlent toute la portée heuristique de l'ouvrage. Tout d'abord, Vincent de Gaulejac interpelle les instances politiques et syndicales qui tendent à se focaliser sur les difficultés générées par l'absence d'emploi ou sa précarité, et ne prennent ainsi guère la mesure de la souffrance générée *par* le travail (qui nous renvoie aux attentes de reconnaissance des travailleurs et à ce qui est au principe de leurs plaisirs et déplaisirs au travail). Le lecteur est alors invité à déplacer son regard analytique du registre physique du travail à son registre psychique, scène de différents symptômes d'un mal-être qui peut se manifester par des troubles psychosomatiques, un *burn-out* voire mener au suicide. Registre difficilement objectivable, mesurable ou encore évaluable, et que les malades de la quantophrénie (et leur frénésie du chiffre) ont par conséquent des difficultés à percevoir et à reconnaître. Ce déficit de visibilité publique participe à la fragilisation et au mal-être des travailleurs.

Le choix des termes pour mettre en mots ce vécu s'avère ici déterminant et Vincent de Gaulejac réaffirme alors l'intérêt du concept de souffrance, plus à même de renvoyer à la question de la subjectivité que celui de violence (qui renvoie quant à lui à « la question du pouvoir et des conditions de travail »), de même que celui de risques psychosociaux (qui neutralise le débat

sur les ressorts sociopsychiques de ce mal-être). Aux chercheurs qui soulignent les dérives compassionnelles et psychologues que suscite l'emploi de la notion de souffrance, l'auteur répond au contraire que la problématique de la souffrance sociale constitue un véritable outil d'analyse politique, « à condition de dépasser l'analyse des conséquences subjectives de cette souffrance et de remonter aux causes "objectives" qui la produisent » (tels les contradictions structurelles entre le capital et le travail, la chronophobie du capital, le culte de l'excellence, etc.).

Refusant de recourir à une approche fonctionnaliste du conflit qui enjoint les individus à contenir leur colère, Vincent de Gaulejac affirme au contraire sa légitimité, afin que l'agressivité induite par ce mal-être s'extériorise et s'exprime par le refus (le fait de « dire non » à ce réel insupportable), plutôt que de s'intérioriser et d'emprunter la voie du compromis hystérique et ses symptômes psychosomatiques. Parmi les tensions organisationnelles qui conditionnent le mal-être au travail des salariés, l'auteur relève notamment celle chère à la psychodynamique entre le travail réel et le travail prescrit. Vincent de Gaulejac discute cela dit l'opposition que Christophe Dejours effectue entre travail et gestion, préférant l'analyser « dans un double mouvement d'opposition et de conjugaison ». En effet, le salarié de notre temps hypermoderne (de « l'équipier » de chez McDonald's au chauffeur routier) est sommé de conjuguer autant les casquettes de travailleur que de manager. Ce qui ne se réalise pas sans quelques tensions qui sont d'autant plus aigües et pathogènes qu'aucun espace collectif n'est mis en place pour les discuter et les médiatiser.

Véritable analyste naturel, la vague de suicides à France Telecom à laquelle Vincent de Gaulejac réserve tout un chapitre révèle le non-dit de l'organisation et la provoque, pour reprendre les termes de l'analyse institutionnelle dont l'auteur pourrait peut-être davantage s'inspirer. Ce qui se trouve en l'occurrence dénié, ce n'est pas le fait qu'une entreprise comme France Telecom prenne insuffisamment la mesure de la fragilité de certains de ses salariés. La réalité déniée est le fait que les multiples réorganisations du travail que la direction impose brutalement et la dégradation des conditions de travail qu'elles impliquent fragilisent ses salariés, à tel point que certains d'entre eux en viennent à l'acte fatidique du suicide. Or, si ce déni se perpétue au sein de la direction de France Telecom, il révèle plus largement une situation davantage typique qu'idéal-typique, Vincent de Gaulejac revenant sur les dénégations, incompréhensions et évitements qu'opère la direction d'entreprises aussi diverses que Renault, PSA, IBM ou la SNCF.

Cible fréquente de bien des journalistes et hommes politiques, le service public, supposé bénéficier d'une somme honteuse et anachronique d'acquis sociaux, s'avère lui aussi pleinement servi par la création destructrice qu'importe la « révolution managériale ». Qu'il s'agisse des agents de l'Éducation nationale, de l'Université, de la police, de la justice, de La Poste, du Pôle emploi ou bien encore de l'hôpital, tous subissent les principes de la nouvelle gestion publique que prodigue la RGPP (révision générale des politiques publiques), soit la réduction des coûts, le productivisme, le précaire, la compétition ainsi que les cultures commerciale, entrepreneuriale, du résultat et de l'évaluation. Là encore, de multiples contradictions surgissent entre ces différents objectifs, la lutte des places qu'implique la culture de l'évaluation et les nouvelles modalités de recrutement du personnel étant difficilement compatibles avec l'esprit d'équipe qu'exige une culture commerciale qui prétend parler au nom de l'intérêt du « client ». Plus largement, la RGPP exacerbe les tensions entre les logiques organisationnelles du service public (ses modalités opératoires) et ses finalités institutionnelles (ses missions, et que nous pouvons identifier dans une terminologie maussienne comme l'esprit du service public, esprit du don, qui fonde les raisons d'être, justifie l'existence professionnelle d'encore bien des agents du service public).

Parmi les nombreux terrains d'investigation du sociologue, nous en retiendrons un qui lui est particulièrement familier, l'Université. Vincent de Gaulejac souligne alors combien la loi LRU et les structures institutionnelles qui l'introduisent (comme l'ANR et l'AERS) vont alimenter la lutte des places opposant aussi bien les doctorants, essayant d'obtenir une place durable dans l'institution, que les agents statutaires, espérant améliorer ou ne serait-ce que maintenir leur place (ce qui se traduit, en langage LRU, par la place de son établissement dans le classement de Shanghai, la reconnaissance de sa revue dans le périmètre AERES ou encore l'acquisition du noble statut de publiant...). L'un des enjeux de cette lutte des places étant de « se placer » sous le sceau de l'excellence, *quid* là encore de l'esprit du don, de la transmission intergénérationnelle du savoir ou encore de la culture de la controverse qui mettent du sens (significations et direction) à nombre d'*homo academicus*, qui peinent dès lors à faire leurs adieux aux humanités et à la pensée critique ? Par ailleurs, si la quantophrénie et l'obsession évaluatrice prennent une place de premier choix dans l'enceinte de l'enseignement et de la recherche, l'analyse de la réforme hospitalière permet pour sa part de se confronter à une autre maladie gestionnaire, la prescriptophrénie. Maladie qui consiste à vouloir tout prescrire et conduit à la mise en place de dispositifs hypercodifiés de contrôle de l'activité des personnels soignants.

Quant aux sources du mal-être qu'éprouvent de plus en plus de personnes au sein de leur travail, Vincent de Gaulejac les repère en premier lieu dans la genèse d'un capitalisme financier, non pas basé sur un principe de destruction créatrice (comme le capitalisme industriel) mais sur un principe de création destructrice, qui met à mort les revenus du travail et les travailleurs, au bénéfice des revenus du capital et des actionnaires. Parfaites illustrations de cette logique destructrice, qui est aussi une logique du « toujours plus » faisant de l'excellence la nouvelle norme du travail, le ROE (*return on equity*) et le LBO (*leveradge buy out*) : le premier constitue un objectif financier exigeant des taux de rentabilité annuels pour les actionnaires de 15 à 20 % que le second rend possible à travers le rachat d'entreprises par des fonds d'investissement (comme KKR), qui font porter la dette de leurs investissements aux entreprises rachetées, les inclinant à réduire leurs coûts et effectifs pour résorber la dette et assurer une plus-value au fond d'investissement. Cela dans les plus brefs délais (quelques années). De même, toujours en rupture avec les principes du compromis fordiste, le modèle Walmart enjoint les entreprises à diminuer autant que possible les salaires de leurs employés, tout en éliminant les différentes formes de protection des travailleurs et de regroupement syndical. Le *chaos management* constitue alors la nouvelle bible des entrepreneurs et normalise l'instabilité, le risque et l'incertitude dans le fonctionnement quotidien des organisations hypermodernes. Et Vincent de Gaulejac en livre les principaux ingrédients : « La concurrence exacerbée, les délocalisations, les restructurations permanentes, la course à la performance, la flexibilité, l'*acting out* permanent. »

Afin de mettre du sens à l'émergence et à la diffusion de tels principes gestionnaires, tout en prenant la mesure de leurs impacts sur les organisations et leurs intériorisations sous la forme de processus sociopsychiques, Vincent de Gaulejac introduit le concept de « systèmes paradoxants », apte à rendre compte de l'exacerbation de la complexité des organisations hypermodernes. Il faut entendre par là l'exacerbation de leurs antagonismes et de leurs contradictions, alors transmués en paradoxes et qui s'enracinent durablement, faute de médiations ou d'espaces de perlaboration permettant de « métacommuniquer ». L'auteur décline quelques-uns de ces paradoxes prenant parfois la forme de véritables oxymores, à l'instar des paradoxes de « l'excellence durable » ou de « l'autonomie contrôlée »...

Fidèle à l'esprit de la sociologie clinique, Vincent de Gaulejac ne prétend pas fournir des solutions à la souffrance au travail mais plutôt dégager des outils réflexifs moteurs, susceptibles de mettre en échec l'imaginaire narcissique leurrant par lequel les organisations hypermodernes parviennent à capter l'idéal du moi des salariés. Espérons donc que cet ouvrage parvienne à

capter leur attention et collabore aux luttes collectives qui sont prêtes à payer le prix du sens plutôt que celui de l'efficience.

Pascal Fugier