Document généré le 27 juin 2025 04:38

Nouvelles pratiques sociales

La NGP
Nouvelle gestion paradoxante

Vincent de Gaulejac

Volume 22, numéro 2, printemps 2010

Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles ?

URI : https://id.erudit.org/iderudit/044221ar
DOI : https://doi.org/10.7202/044221ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (imprimé)
1703-9312 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

de Gaulejac, V. (2010). La NGP : nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, *22*(2), 83–98. https://doi.org/10.7202/044221ar

Résumé de l'article

Le *New public management* (NPM) ou Nouvelle gestion publique (NGP) produit une pression psychologique intense sur les travailleurs. Ce phénomène, que l'on a vu se développer d'abord dans les entreprises privées puis dans les entreprises publiques, apparaît aujourd'hui dans le secteur non marchand comme les hôpitaux, les administrations, les collectivités locales, les institutions éducatives ou sociales. Dans ce contexte, la question de la santé mentale au travail devient prégnante. La multiplication des symptômes dépressifs, le sentiment généralisé de harcèlement, l'hyperactivité, l'épuisement professionnel et le développement de suicides sur le lieu de travail sont autant de symptômes d'un malaise profond. Les causes de ce phénomène sont multiples. Cet article met l'accent sur le processus de transformation des organisations en systèmes paradoxants qui mettent les travailleurs devant des injonctions paradoxales. À partir d'une situation clinique travaillée dans un groupe d'implication et de recherche, il décrit les différents éléments qui caractérisent la mise en place de ces systèmes, les conséquences pour ceux qui les vivent, en particulier ses effets sociopsychiques. Enfin, il évoque les réactions défensives qu'ils provoquent et les mécanismes de dégagement individuels et collectifs.

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 2010

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La NGP
Nouvelle gestion paradoxante

Vincent DE GAULEJAC
Laboratoire de changement social
Université Denis-Diderot – Paris VII

Le *New public management* (NPM) ou Nouvelle gestion publique (NGP) produit une pression psychologique intense sur les travailleurs. Ce phénomène, que l'on a vu se développer d'abord dans les entreprises privées puis dans les entreprises publiques, apparaît aujourd'hui dans le secteur non marchand comme les hôpitaux, les administrations, les collectivités locales, les institutions éducatives ou sociales. Dans ce contexte, la question de la santé mentale au travail devient prégnante. La multiplication des symptômes dépressifs, le sentiment généralisé de harcèlement, l'hyperactivité, l'épuisement professionnel et le développement de suicides sur le lieu de travail sont autant de symptômes d'un malaise profond. Les causes de ce phénomène sont multiples. Cet article met l'accent sur le processus de transformation des organisations en systèmes paradoxants qui mettent les travailleurs devant des injonctions paradoxales. À partir

d'une situation clinique travaillée dans un groupe d'implication et de recherche, il décrit les différents éléments qui caractérisent la mise en place de ces systèmes, les conséquences pour ceux qui les vivent, en particulier ses effets sociopsychiques. Enfin, il évoque les réactions défensives qu'ils provoquent et les mécanismes de dégagement individuels et collectifs.

The New Public Management approach creates a severe psychological stress on workers. This phenomena appeared firstly in the private business sector and further on in public services. It develops now in the non-profit sector, hospitals, public administrations, local community associations, educational and social institutions. It is in this context that mental health issues come to be pervasive. A growing serious ill-being takes place at work, shown through an increasing number of depressive symptoms, a generalized climate of harassment at work, hyperactivity, burn out cases and an increase of suicides in the workplace. Causes are numerous. This paper stresses the very process of change leading to what can be called "paradox making" organization system. The different elements involved in the implementation of this kind of system with its sociopsychical impacts on people are illustrated from an analysis of a clinical group experience, a research and self-involvement seminar. Finally, responses to this situation come to be defensive reactions and freeing individual and collective strategies.

Le *New Public Management* (NPM) ou Nouvelle gestion publique (NGP)[1] produit une pression psychologique intense sur les travailleurs. Bon nombre de sociologues, en particulier chez les cliniciens, ont analysé ce phénomène que l'on a vu se développer d'abord dans les entreprises privées puis dans les entreprises publiques et qui apparaît aujourd'hui dans le secteur non marchand comme les hôpitaux, les administrations, les collectivités locales, les institutions éducatives ou sociales. Dans ce contexte, la question de la santé mentale au travail devient prégnante. La plainte lancinante sur

1. Nous n'avons pas l'espace, dans le cadre de cet article, pour exposer les caractéristiques de cette nouvelle « gouvernance », issue du secteur privé des multinationales, exportée dans la gestion des institutions publiques et des États sous prétexte de « modernisation ». On pourra se référer à l'ouvrage *La société malade de la gestion* (Paris, Seuil, 2005. Traduction française de *Gestào como doença social – Ideologia, poder gerencialista e fragmentaçào social,* Sao Paulo, Idéias Letras, 2008), à l'ouvrage collectif sous la direction de Marie-Dominique Perrot et Jean Noël DuPasquier, *Ordre et désordres de l'esprit gestionnaire* (Lausanne, Éditions Réalités Sociales, 2005) et à celui de Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte, 2007.

la souffrance, la multiplication des symptômes dépressifs, le sentiment généralisé de harcèlement, l'hyperactivité, l'épuisement professionnel et le développement de suicides sur le lieu de travail sont autant de symptômes d'un malaise profond. « Ils ne devenaient pas tous fous, mais tous étaient frappés[2]. » Les causes de ce phénomène sont multiples. Les travaux du laboratoire de changement social ont largement contribué à les expliciter. Dans cet article, nous souhaitons prolonger ces analyses en mettant l'accent sur le processus de transformation des organisations en systèmes paradoxants.

Dans *L'emprise de l'organisation* (Pagès *et al.*, 1979) et *Le coût de l'excellence* (Aubert et de Gaulejac, 1991), nous avions analysé l'organisation sur deux registres articulés l'un sur l'autre :

– Comme système de médiation, l'organisation conçoit et met en œuvre des dispositifs pour permettre la coexistence d'éléments nécessaires à la production et plus ou moins incompatibles ou antagonistes. Elle est traversée par des contradictions économiques (en particulier entre le capital et le travail), fonctionnelles (entre logiques financières, commerciales, juridiques, techniques) et psychologiques (entre le désir de réussir et la peur d'échouer, entre l'identification narcissique à la toute-puissance de l'organisation et l'angoisse de perte d'objet).
– Comme système sociopsychique, l'organisation favorise l'interpénétration et l'articulation entre, d'un côté, des procédures, des normes, des dispositifs fonctionnels, des règlements, des outils de gestion et, de l'autre, des processus psychiques comme la projection, l'introjection, l'idéalisation, la sublimation… Nous avons ainsi montré comment l'organisation pouvait canaliser l'énergie libidinale pour la transformer en énergie productive par l'établissement d'un contrat narcissique entre l'employé et l'entreprise.

Dans le présent article, nous voudrions poursuivre ces réflexions en montrant en quoi la médiation devenant de moins en moins opérante, les individus sont confrontés à un système paradoxant, c'est-à-dire une organisation qui les met devant des injonctions paradoxales. À partir d'une situation clinique travaillée dans un groupe d'implication et de recherche, nous décrirons les différents éléments qui caractérisent la mise en place de ces systèmes, les conséquences pour ceux qui les vivent, en particulier ses effets sociopsychiques. Enfin, nous évoquerons les réactions défensives qu'ils provoquent et les mécanismes de dégagement individuels et collectifs.

2. Pour paraphraser une célèbre fable de Jean de La Fontaine : « Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés », *Les animaux malades de la peste*.

LA DOUBLE CONTRAINTE COMME SYSTÈME D'EMPRISE

Les psychologues de l'école de Palo Alto, à la suite des travaux de Bateson (1971), ont montré comment un système de communication paradoxal contribuait à faire « perdre la raison » (Watzlawick, Helmick-Beavin, Jackson, 1967). La double contrainte (*double bind*) consiste à installer un processus de subordination/domination à partir d'injonctions paradoxales. Un exemple, souvent cité, concerne la relation entre une mère et son enfant. Pour l'anniversaire de son fils, la mère lui offre une cravate verte et une cravate rouge. Le garçon, tout content de recevoir un cadeau, tout fier à l'idée que sa mère est heureuse de le voir grandir, va dans sa chambre, enfile la cravate verte, et revient voir sa mère. « Pourquoi tu mets la verte, tu n'aimes pas la rouge ? », lui dit-elle. Le garçon, un peu confus, retourne dans sa chambre, enfile la rouge, et retourne se montrer à sa mère : « Pourquoi tu mets la rouge, tu n'aimes pas la verte ? » L'enfant ne sait plus très bien quelle attitude adopter. Il retourne dans sa chambre et enfile les deux cravates l'une sur l'autre. Sa mère le regarde d'un air désolé en lui disant : « Tu vas me rendre folle ! » Quoi qu'il fasse l'enfant est pris en défaut. « La double contrainte engendre des séquences insolubles d'expériences vécues » (Wilden, 1980). La mère le met dans une situation folle et c'est elle qui le lui reproche. L'enfant est coincé dans un système de communication dans lequel il est condamné à être inadéquat, insatisfaisant et impuissant et, en plus, il est rendu responsable de cet état de fait. Il y a là un mécanisme d'emprise. Un tel système enferme les individus dans une soumission permanente. La double dépendance objective et affective dans laquelle chaque enfant se trouve est entretenue et renforcée par une dépendance psychologique.

La situation de double contrainte s'installe à partir du moment où plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense ayant une grande valeur pour eux sur le plan affectif, psychique ou matériel, de telle façon qu'ils ne peuvent ou ne veulent s'en dégager. Elle se caractérise par un système de communication dans lequel des messages sont émis sous la forme d'injonctions contradictoires assorties d'un troisième terme qui empêche tout échappatoire. Obligé d'obéir à deux demandes parfaitement incompatibles (puisqu'il lui faut désobéir pour obéir), le sujet est mis en échec tout en portant la responsabilité de son incapacité à répondre de façon satisfaisante aux demandes qui lui sont faites. Il se trouve alors dans une situation sans issue et intenable, dans l'impossibilité de choisir entre des exigences à la fois obligatoires et antagonistes. Quoi qu'il fasse, il peut être pris en défaut, ce qui détruit de l'intérieur toute possibilité de réaction pour sortir de l'emprise de son interlocuteur.

Des dépendances de ce type sont à l'œuvre dans bon nombre d'organisations. Il ne s'agit pas seulement d'une emprise psychologique dans une relation affective, mais d'un système d'emprise organisationnel qui utilise le paradoxe comme outil de gestion conduisant l'ensemble des agents à accepter collectivement des modalités de fonctionnement qu'ils réprouvent individuellement. À partir d'une situation vécue dans une institution chargée de la réinsertion de personnes en difficulté, nous allons décrypter la mise en œuvre d'un système paradoxal qui illustre les raisons pour lesquelles il devient si difficile d'exister dans l'entreprise.

UN EXEMPLE DE PARADOXE ORGANISATIONNEL[3]

La scène se déroule dans un service social chargé d'aider des personnes en situation d'exclusion.

Trois personnages sont réunis autour d'une table. Le chef de service a convoqué Chantal et Jacqueline qui viennent de suivre une formation d'informatique. Chantal ne se fait pas de souci. Non seulement elle a bien apprécié la formation, mais elle en redemande. Elle souhaite s'inscrire à un deuxième module pour se perfectionner. Jacqueline éprouve plus de difficultés. « J'ai de la peine, dit-elle, j'ai du mal à comprendre à quoi ça sert. Je suis à deux ans de la retraite. Comme téléphoniste, je ne vois pas très bien ce que ça peut apporter. » La chef de service lui oppose des arguments implacables. « Je suis étonnée de votre attitude, dit-elle, je pensais que vous aviez les compétences pour suivre cette formation. L'ordinateur, il faut s'y mettre pour ne pas être dépassée. Le téléphone, c'est dépassé, il faut maîtriser le mail et le Web. Chacun dans le service doit s'adapter au changement. Il faut que vous soyez employable ! »

Devant les résistances (« la mauvaise volonté ») manifestées par Jacqueline, « qui ne veut rien entendre », le chef de service va voir le directeur de l'institution. Celui-ci est tout aussi implacable. Jacqueline doit « suivre à la ligne ». Il n'est pas question de faire une exception, ce qui ne serait pas juste pour les autres. Les employés sont payés par l'État, il ne serait pas correct vis-à-vis des contribuables de ne pas produire un service de qualité, rationnel et performant. « On doit tous bosser de la même façon, de la même manière. On nous demande de faire des économies. J'ai pour politique d'être

3. L'exemple est issu d'un groupe d'implication et de recherche sur le thème « travail du sujet, sujet au travail », que nous avons animé en 2005. Le groupe était constitué de 15 personnes, travailleurs sociaux, éducateurs, formateurs, intervenants, consultants, responsables d'institutions dans les secteurs médicosocial, éducatif, judiciaire et de l'insertion professionnelle. Les participants étaient invités à mettre en scène des conflits vécus dans leur institution selon la méthodologie de « l'organidrame ». Pour une présentation théorique et méthodologique, voir <http://www.sociologieclinique-iisc.com>.

juste avec tout le monde. » Devant tant d'insistance, Jacqueline rétorque timidement « je vais essayer ». Ce qui lui vaut cette réponse cinglante du directeur : « je ne vous demande pas d'essayer, mais de réussir » et il ajoute : « Vous étiez au chômage lorsqu'on vous a embauchée, on vous a donné une chance. Ne la gâchez pas. »

Jacqueline travaille depuis six ans dans le service comme téléphoniste. Ses évaluations sont bonnes. Elle est appréciée par tout le monde. Son seul tort est d'avoir des difficultés avec l'informatique. Malgré des formations et l'aide de ses collègues, « ça coince ». D'autant plus qu'elle ne voit pas l'intérêt de ce nouvel outil pour sa fonction de téléphoniste. La direction l'inscrit d'office à un deuxième stage de formation. La veille du stage, elle téléphone pour informer son chef de service qu'elle est malade. Deux mois après, elle sera mise en congé de longue maladie, en attendant la retraite…

Son directeur estime avoir donné sa chance à Jacqueline. Il n'avait pas à la garder à partir du moment où elle ne s'adaptait pas à la nouvelle gestion publique. « On n'est pas un CAT[4] », dit-il pour conclure. Jacqueline s'est sentie harcelée. Elle ne comprend pas l'acharnement de la direction à lui faire suivre une formation dont elle ne voit pas le sens pour elle. Elle faisait très correctement son travail et n'a jamais eu de remarque négative. Elle ne voit pas pourquoi il lui faudrait utiliser un ordinateur alors qu'il est si simple de répondre au téléphone et d'aller voir les personnes directement quand on a quelque chose à leur dire. La chef de service voit que Jacqueline est en pleine dépression, qu'elle ne dort plus la nuit. Elle sait qu'à deux ans de la retraite, il ne lui reste plus qu'une issue, se mettre en congé maladie, ce qui ne pose pas de difficulté particulière puisqu'elle est effectivement déprimée.

La boucle est alors en place : d'un côté, un processus d'exclusion « objectif », qui conduit l'institution à mettre sur la touche une employée considérée comme inadaptée à la modernisation ; de l'autre, un processus d'invalidation « subjectif », qui conduit à faire porter la responsabilité de cette exclusion sur l'employée elle-même qui n'a pas voulu saisir sa chance. Elle fait preuve de mauvaise volonté face aux propositions de suivre des formations afin de faciliter son adaptation. Elle résiste aux orientations définies par la direction pour améliorer le service rendu aux usagers. Elle fait peser sur ses collègues ses propres difficultés et son incompétence. Elle ne maîtrise pas les nouveaux outils de communication pourtant indispensables à la bonne marche du service. Par sa fragilité psychologique, ses absences répétées, elle désorganise la répartition des tâches et oblige les autres employés à la remplacer. La modernisation est nécessaire pour améliorer la qualité du

4. Centre d'adaptation au travail. Ces centres accueillent des personnes handicapées ou en difficulté sociale.

service pour répondre à une demande du conseil d'administration qui veille à la bonne utilisation des subventions reçues par l'institution. Il ne serait donc pas normal que l'effort demandé à chaque agent ne soit pas partagé par tous. Jacqueline ne doit pas devenir une charge pour les autres. Chacun doit appliquer la ligne définie par la direction parce qu'elle est équitable.

LE FACTEUR « HUMAIN » A ENCORE FRAPPÉ !

Jacqueline est manifestement inadaptée aux évolutions de notre monde. Le changement est naturel, il est facteur de progrès, il est nécessaire. Sa remise en question est l'expression d'une volonté d'une « résistance au changement » dont les gestionnaires modernisateurs nous expliquent qu'elle est le lot, depuis toujours, de tous ceux qui sont réfractaires au progrès. C'est donc le comportement de Jacqueline qui fait problème. C'est elle qui est responsable des dysfonctionnements du service. Une telle explication évite de s'interroger sur la nature de ces évolutions et sur les méthodes de management qui les accompagnent.

Deux éléments seront mis en évidence dans la discussion qui suit l'organidrame. Personne n'a osé remettre en question la « ligne ». Comme si chacun se sentait impuissant à discuter du bien-fondé de cette nouvelle gestion publique, symbole de progrès et de modernisation. Pourtant, bon nombre des participants se sont inscrits au séminaire parce qu'ils ont été confrontés à des situations similaires à celle de Jacqueline. Tout se passe comme s'ils s'identifiaient subjectivement à Jacqueline et à sa situation tout en se résignant aux conditions objectives de production de celle-ci. Comme si les capacités de résistance collective étaient émoussées. Sur le plan individuel, on se protège soit en s'adaptant, soit en se marginalisant. Lorsqu'on se met soi-même sur la touche, il devient difficile de dénoncer la violence institutionnelle qui, en amont, vous a conduit à faire ce choix. On est en effet doublement invalidé : en premier lieu, pour ne pas avoir été capable de s'adapter au changement ; en second lieu, pour ne pas avoir pu, ou avoir su, résister à l'exclusion.

L'exclusion du « maillon faible » est vécue comme la conséquence inéluctable d'une évolution incontestable. Le groupe analyse alors le paradoxe qui consiste, pour une institution sociale, à générer une exclusion qu'elle est censée combattre. En définitive, Jacqueline va passer du statut d'employée à celui d'usager. Si elle n'était pas à deux ans de la retraite, on lui proposerait sans doute une formation pour se reclasser. À moins qu'elle ne s'enferme dans son statut d'inemployable. En tombant malade, Jacqueline va « échapper » à cette logique. Elle ne deviendra pas assistée puisqu'elle sort du champ social de l'insertion pour entrer dans le champ médical de la

santé. Le coût humain est sans doute désastreux. Le coût économique pour la collectivité est également très lourd. Sûrement plus élevé que le salaire qui lui était versé lorsqu'elle allait bien. Pour l'institution, le coût symbolique est minimisé par la direction qui n'y voit qu'une conséquence mineure du changement nécessaire. Pourtant, ce coût symbolique est important pour les collègues de Jacqueline qui sont plus ou moins complices de cette violence « innocente ». Comment continuer à donner du sens au travail social que l'institution leur demande d'effectuer lorsqu'ils constatent que la gestion de l'institution produit l'exclusion des plus vulnérables ? Chacun va garder pour soi les blessures de l'éviction de Jacqueline. La culpabilité et la honte accompagnent la peur face à une menace qui peut toucher chacun.

Et pourtant, Jacqueline faisait bien son travail. Elle était appréciée par la hiérarchie et aimée de ses collègues…

PRODUIRE L'EXCLUSION POUR AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

Son histoire illustre quelques tendances lourdes que l'on voit s'affirmer dans le monde du travail. On les connaissait dans le privé où elles paraissaient naturellement liées à la logique du profit. Les logiques de rentabilités financières n'ont jamais été aussi fortes, entraînant une pression accrue sur la productivité des travailleurs. Ce contexte n'empêche pas pour autant les travailleurs d'exister dans l'entreprise, parfois même avec plaisir dans la mesure où ils comprennent et acceptent les règles du jeu. Lorsque la rentabilité est considérée comme une donnée de base nécessaire à la survie de l'entreprise, il n'est pas surprenant d'exiger une amélioration de la productivité, une adaptation aux exigences de l'entreprise, une flexibilité pour répondre à la demande d'un marché en évolution permanente. Quelles que soient ses opinions « politiques » sur le capitalisme, que l'on approuve ou non ce système, le sens du travail est clair. Il s'agit de produire, souvent au moindre coût, un bien ou un service parfaitement identifiés. La productivité se mesure par « l'amélioration » des cadences ou l'augmentation de la qualité du service rendu. Le travailleur sait parfaitement quand il fait du « bel ouvrage ». Il sait également résister aux contraintes et négocier avec le pouvoir lorsque celui-ci est trop exigeant ou malintentionné.

Dans l'exemple proposé, ce « sens » est mis en souffrance. Nous sommes dans un « service social » dont la mission est de favoriser la réinsertion des personnes en difficulté. Dans la mesure où il met ses propres agents dans un processus de désinsertion sociale, il y a une contradiction majeure entre les finalités de l'organisme et les moyens qu'il met en œuvre. Nous avons montré dans « la lutte des places » que l'exclusion était principalement engendrée par une combinaison de processus économiques, sociaux et symboliques qui

s'étayent mutuellement entraînant des individus dans une spirale de dégradation des liens familiaux et sociaux (de Gaulejac et Taboada-Leonetti, 1994). Il est pour le moins paradoxal de constater que des institutions chargées d'accompagner ces personnes, de lutter contre la « désaffiliation » (Castel, 1995), produisent elles-mêmes l'exclusion. Comment un tel paradoxe peut-il se mettre en place sans susciter une opposition radicale de la part de personnes qui, le plus souvent, ont choisi de travailler dans le travail social parce qu'elles n'acceptent pas l'idée qu'une partie de la population soit laissée de côté par le « progrès » social ?

L'idéologie gestionnaire banalise et légitime des logiques fonctionnelles qui semblent irrésistibles. « Il faut que ça marche », déclare le directeur soumis aux exigences de ses commanditaires qui attendent des résultats. La fonctionnalité impose sa loi aux autres considérations, qu'elles soient sociales ou existentielles, jusqu'à remettre en question les finalités institutionnelles. En définitive, le registre de l'organisation prend le pas sur celui de l'institution. L'opératoire n'est plus un moyen de l'action mais sa finalité. La rationalité instrumentale est reine. L'agent existe pour que « *ça* » marche. Le ça ne renvoie pas ici à la conception freudienne de l'inconscient, mais à une exigence organisationnelle. Illustration de l'idéologie des ressources humaines qui considère l'humain comme un moyen du développement de l'organisation alors que l'organisation devrait se mobiliser au service des missions institutionnelles, en l'occurrence favoriser l'insertion sociale.

L'idéologie gestionnaire considère l'individu comme une ressource plutôt qu'un sujet. L'individu est alors instrumentalisé au service d'objectifs financiers, opératoires, techniques qui lui font perdre le sens de son action, jusqu'au sens de son existence. S'installe alors un clivage interne entre *l'individu-ressource*, qui accepte de se soumettre pour répondre aux exigences de son employeur, et la part de *l'individu-sujet*, qui résiste à l'instrumentalisation. L'acceptation est psychiquement plus facile dans la mesure où elle évite une lutte permanente contre « le système » et favorise un minimum de reconnaissance dans un « travail » qui permet d'assurer sa subsistance.

RÉSISTANCE AU SUJET, RÉSISTANCES DU SUJET

Jacqueline a pourtant décidé de résister. Elle n'attend pas la reconnaissance d'un comportement dynamique, motivé, adapté, comme sa collègue Chantal. Elle ne veut pas faire semblant, elle ne veut pas donner plus que sa tâche quotidienne. Elle estime faire correctement son boulot. Pour elle, l'entreprise n'a pas à exiger un investissement psychique et mental supplémentaire. Être sujet, c'est résister à ce qui ne fait pas sens pour soi. Être sujet, c'est exister sans se plier à des injonctions, des formations et des mutations qui

sont imposées sans que l'agent y voit une raison logique. Jacqueline pourrait accepter la demande de ses chefs s'il n'y avait un décalage patent entre la prescription (se former à l'informatique) et son activité quotidienne (répondre au téléphone, favoriser la communication entre l'interne et l'externe, établir de bonnes relations, etc.). La prescription de formation est construite sur une vision abstraite du changement (il faut se moderniser) alors que le sens est bâti sur une expérience concrète de l'activité. Si la logique fonctionnelle n'est plus opératoire, si elle est soumise à des prescriptions idéales qui ne sont plus étayées sur le travail réel, alors l'exigence d'opérationnalité, parfaitement compréhensible par n'importe quel agent « sain d'esprit » est perçue comme irrationnelle.

Le discours gestionnaire étayé sur des paradigmes objectivistes, fonctionnels et utilitaristes débouche sur des exigences insensées, dysfonctionnelles et inutiles. Et pourtant, elles sont soutenues par la direction, les cadres et certains agents au nom de la modernité, du progrès, de la rationalité technique. Ces soutiens s'appuient sur une représentation dominante selon laquelle le progrès a un coût, les résistances au changement sont des réflexes « naturels » qu'il faut dépasser. Jacqueline représente l'archétype du passé, du refus de l'adaptation, des formes de résistance qu'il faut briser parce qu'elles freinent des innovations nécessaires. La question n'est plus de savoir si le changement est judicieux ou opportun, mais comment faire pour éliminer ceux qui lui font obstacle. Le problème n'est pas de savoir si la maîtrise de l'outil informatique est indispensable pour effectuer la tâche. C'est la résistance de Jacqueline qui devient problématique, sa mauvaise volonté évidente, d'autant plus qu'autour d'elle chacun a fait le maximum pour l'accompagner face aux changements.

En définitive, le « vrai » problème pour les gestionnaires de l'institution vient de la revendication de Jacqueline d'être un sujet au travail qui a besoin, pour exister, de donner du sens à ce qu'on lui demande de faire. « Il faut suivre la ligne » exige le chef. Le pouvoir impose des normes, des prescriptions, des disciplines pour rendre les corps productifs et les esprits dociles (Foucault, 1975). Si le sujet résiste, il doit être éliminé. Pour exister, Jacqueline va tomber malade. Prise dans la contradiction de se soumettre ou de se démettre, de s'adapter ou d'être exclue, d'être reconnue comme agent ou d'être annulée comme sujet, elle trouve une issue dans la maladie. Celle-ci lui permet à la fois de soigner sa dépression, conséquence de la pression qu'elle subit pendant plusieurs mois, et d'acquérir un statut social intermédiaire entre celui de salarié et celui de retraité (Carreteiro, 1993). Elle peut ainsi continuer à exister comme sujet, objectivement et subjectivement.

Objectivement, elle a un statut qui lui permet de conserver les « supports » nécessaires pour avoir une existence sociale (des droits, des revenus, une place institutionnelle, une reconnaissance sociale). Elle évite ainsi le risque d'invalidation qui guette tous ceux qui sont définis par une identité négative (sans emploi, sans revenus, sans statuts, sans activité…). Elle peut ainsi échapper à la spirale de la désinsertion sociale. Subjectivement, elle développe un symptôme, la dépression, qui paradoxalement la soulage : elle échappe ainsi à la pression de se former, à l'incapacité de s'adapter, à la culpabilité de ne pas le faire et à la honte de son incompétence. Puisqu'on lui assène que le problème vient d'elle, elle va assumer cette assignation par la dépression : « c'est bien moi qui ne vais pas ». En intériorisant l'image négative qui lui est renvoyée, elle se donne les moyens de sortir de la tension d'avoir à se conformer à un idéal normatif qu'elle ne peut ni veut satisfaire (Dujarier, 2006). Elle échappe ainsi au double processus d'instrumentalisation (face à l'organisation) et de stigmatisation (face à ses collègues).

On peut interpréter sa maladie comme une défaite du sujet qui s'identifie à l'agresseur en reprenant à son compte les attaques dont il est l'objet. La dépression correspond bien à un sentiment de dépréciation du Moi face aux exigences de son idéal : l'intériorisation du sentiment d'être nulle, incompétente, incapable. Mais le fait de se mettre en arrêt maladie est également un moyen de sortir de ce paradoxe. En assumant le fait que c'est bien elle qui ne va pas, que le problème est en elle, Jacqueline se donne un moyen de le résoudre : il lui suffit de se soigner. Elle se prend en charge, elle sort d'un système paradoxal vécu comme destructeur. Elle en sort vivante. Il y a là une résistance du sujet qui reprend la main en assumant son existence. L'alternative est cruelle. Pour exister dans l'entreprise, il faut accepter de se soumettre à des exigences que la conscience morale réprouve. Pour exister comme sujet, on prend le risque d'être exclu.

VIOLENCE PARADOXALE, PARADOXES DE LA VIOLENCE

Fiction ou réalité ? L'histoire de Jacqueline est l'expression d'un imaginaire social (Castoriadis, 1975) dans lequel le discours gestionnaire légitime une forme de domination fondée sur le paradoxe. Les institutions produisent l'exclusion contre laquelle elles sont censées lutter. Ce renversement est invisible, la violence qu'il induit est « innocente », ceux qui la mettent en œuvre sont parfaitement légitimes, ceux qui la subissent se sentent coupables.

Chacun tente de « bien faire son travail » dans un contexte où les uns sont empêchés de le faire à leur idée, d'autres sont exclus alors qu'ils croyaient bien faire, d'autres encore cherchent à « moderniser » en pensant améliorer

les choses. On entre alors dans un système implicite dans lequel chacun agit au mieux alors que « le mieux » des uns conduit au « moins » des autres, jusqu'à leur élimination. La violence induite n'est pas facilement indexable. Personne n'est vraiment responsable alors même que tous contribuent à produire ce système. Il y a une abstraction des causes quand bien même les effets sont tangibles. Cela explique le sentiment diffus de harcèlement, la difficulté à cibler les causes du malaise ressenti, l'impression d'impuissance face à ce processus : une violence sourde, diffuse, imprécise dont on n'arrive pas à désigner les coupables, dont chacun sait confusément qu'il participe à l'exercer tout en s'en défendant. Ce retournement permanent des causes renvoyées aux personnes elles-mêmes est une des raisons de l'incapacité ressentie à lutter contre ce type de violence. Chacun se sent inhibé à réagir, ce qui renforce la culpabilité, l'intériorisation et l'impuissance. Faute de comprendre les causes systémiques et organisationnelles du processus, le salarié se dit : « c'est en moi que ça ne va pas ».

Comment sortir de ces nœuds de paradoxes ? Les tenants de l'école de Palo Alto ont montré que la sortie d'un système de communication paradoxal passe par la métacommunication. C'est en communiquant sur le système, en démontant ses mécanismes en analysant pourquoi il est paradoxal que l'on peut s'en dégager. Dans l'exemple cité en introduction, il faudrait que l'enfant puisse dire à sa mère qu'il ne cherche pas à la rendre folle, mais qu'il ne sait pas comment répondre à ses demandes parce qu'elle le met en permanence en contradiction. Le plus souvent, l'enfant n'est pas en mesure d'effectuer cette analyse, si ce n'est dans le cadre d'une thérapie. Dans une organisation, les processus à l'œuvre sont similaires, mais le contexte est différent. C'est l'organisation elle-même qui est paradoxante (Aubert et de Gaulejac, 1991). Il ne suffit donc pas de démonter les logiques de communications. Il convient d'analyser comment des systèmes paradoxants se mettent en place, comment chacun contribue à les installer puis à les reproduire, afin de faciliter les processus de dégagement individuels et collectif, jusqu'à « démonter » leurs rouages, intellectuellement dans un premier temps pour les démanteler dans la pratique.

COMMENT EN SORTIR ?

La description de ce système d'emprise, qui se boucle sur lui-même au point que les réactions défensives mises en place pour s'en protéger contribuent à le renforcer, pourrait facilement nous rendre paranoïaques. Le sentiment de persécution est corrélatif de ces bouclages successifs entre les logiques organisationnelles et les processus psychiques mobilisés. C'est bien l'une des caractéristiques d'un système paradoxal : des injonctions incompatibles

entre elles auxquelles il faut absolument se soumettre sans parvenir ni à désobéir, ni à faire autrement. Pour autant, la violence induite par le système et le risque de folie obligent à se mobiliser pour trouver une issue « malgré tout » et entraînent des résistances farouches pour ne pas sombrer dans la folie ou la dépression.

Il convient ici de distinguer les réactions défensives et les mécanismes de dégagement.

Les réactions défensives désignent les mécanismes conscients et inconscients mis en œuvre par le sujet pour supporter la violence et vivre avec le système paradoxal. Nous en avons évoqué quelques-unes comme le déni, le repli sur soi, l'identification à l'agresseur, l'acceptation passive de l'instrumentalisation. La plus courante est le clivage. Le sujet accepte apparemment de répondre aux injonctions de l'organisation, de se « couler dans le moule », d'adhérer au système. Une partie du moi est du côté de l'identification, mais une autre partie, cachée, résiste et refuse de se laisser prendre. Le sujet vit alors un clivage entre deux parties de sa personnalité. La césure peut, dans des cas extrêmes, déboucher sur un dédoublement de la personnalité. Le sentiment de schizophrénie couramment évoqué dans les organisations paradoxantes exprime cette tension interne entre deux composantes de la psyché, l'une qui se met au service du système, l'autre qui lui résiste, l'une qui se laisse instrumentaliser, l'autre qui tente de préserver l'intégrité psychique du sujet. Ces processus sont largement inconscients. Il faut comprendre que la résistance active et consciente est psychiquement très coûteuse, qu'elle mobilise une énergie de tous les instants, ce qui est particulièrement difficile dans un contexte de production où la pression du travail est énorme. La caractéristique essentielle des réactions défensives réside dans le fait qu'elles facilitent le fait de « vivre avec et dans » l'organisation jusqu'à alimenter ses composantes paradoxales alors même que le sujet souhaite s'en dégager. Ces mécanismes d'emprise et de servitude volontaire dans lesquels le sujet semble participer à son propre assujettissement ont été souvent analysés depuis La Boëtie (Enriquez, 2007).

Les mécanismes de dégagement désignent les processus par lesquels le sujet va se sortir du système paradoxal, soit en s'échappant, soit en le transformant de l'intérieur, soit en cherchant à le détruire. Dans l'exemple de Jacqueline, la dominante est du côté de l'échappatoire. Elle refuse d'entrer dans un processus dont elle sent qu'il va le mettre en porte-à-faux vis-à-vis d'elle-même. Elle refuse l'identification aux exigences de « modernisation » dont elle ressent qu'ils ne sont pas faits pour améliorer son sort et dont elle conteste le caractère rationnel. Lorsqu'elle comprend que la hiérarchie ne reviendra pas sur ses positions, elle se laisse « tomber malade » pour pouvoir sortir du système. Réaction défensive et mécanisme de dégagement se mêlent

dans son comportement. La pression exercée sur elle contribue à ce qu'elle tombe effectivement malade et, en même temps, elle prend les devants pour échapper à la dépression. Elle entre dans une maladie transitionnelle en attendant la retraite. Nous rencontrons beaucoup de cas similaires. Fabienne Hanique en donne une illustration au sein du guichet de poste qu'elle a observé pendant plus de deux ans. Face au processus de modernisation, les guichetiers les plus anciens se dégagent progressivement (Hanique, 2003). Certains ont plus de facilité que d'autres à mettre en œuvre des stratégies d'échappement en fonction des conditions objectives, qui permettent de partir sans renoncer à ses revenus, à ses sécurités matérielles et sociales, et des conditions subjectives, qui permettent de partir « en bonne santé », à tout le moins de le vivre moins sur le mode de l'échec que sur celui de la délivrance.

La question la plus difficile concerne les possibilités de transformer un système paradoxal de l'intérieur. C'est le défi auquel sont confrontés aujourd'hui les chercheurs, les intervenants, les syndicats, les directions de ressources humaines et, au premier chef, l'ensemble des acteurs « pris » dans des systèmes paradoxants.

Pour ce qui nous concerne, l'écriture et la description du système sont des moyens de passer au niveau de la « métacommunication », c'est-à-dire de communiquer sur le système pour démonter ses effets paradoxaux par l'analyse. Ici la réflexion est action. C'est la compréhension des contradictions organisationnelles et des conflits qu'elles engendrent qui permet de se dégager d'un contexte qui rend les uns impuissants et les autres, malades. À condition que cette analyse puisse être reprise par ceux qui sont aux prises avec ces paradoxes.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons proposé une problématique pour fonder cette analyse en mettant l'accent sur une hypothèse centrale : les modalités de gestion qui sont aujourd'hui introduites dans le monde du travail conduisent à produire des injonctions paradoxales qui font système. Dans la perspective de la sociologie clinique (de Gaulejac, Hanique et Roche, 2007), nous sommes partis « au plus près du vécu des acteurs », en exposant un cas qui illustre la transformation progressive d'une organisation sous la pression de logiques gestionnaires destinées à « améliorer la productivité ». Ces pressions conduisent la direction et l'encadrement à produire l'exclusion dans son fonctionnement concret, alors même que sa finalité, comme institution, est justement de combattre l'exclusion. À partir du moment où l'individu est considéré comme une ressource au service de l'organisation, ses capacités

d'advenir comme sujet sont neutralisées. L'ordre gestionnaire, dominé par une rationalité instrumentale, objective l'humain, positive la pensée, enferme les conduites dans des préoccupations utilitaristes. Comment résister à ce pouvoir ? Certains apprennent à vivre avec, d'autres tentent d'inventer des moyens pour se dégager de ces systèmes paradoxants, d'autres, enfin, essayent de fuir, espérant trouver des espaces qui échappent à l'idéologie gestionnaire et au culte de la haute performance.

Comme chercheur et comme intervenant, il nous faut réfléchir aux conditions dans lesquelles un dégagement est possible. On ne guérit pas une organisation, quand bien même celle-ci peut rendre malades ceux qui y travaillent. À tout le moins pouvons-nous proposer à ces derniers, sinon les moyens de s'en sortir, du moins d'intervenir sur ce qui les rend malades. L'approche clinique permet de construire des espaces de réflexivité collective pour tous ceux qui ne savent plus à quel sens se vouer. C'est, par exemple, ce qui est proposé dans les groupes d'implication et de recherche que nous animons sur différentes thématiques comme « sujet au travail, travail du sujet », « violences de la réussite, violences de l'échec », « la lutte des places », « que faire face à la souffrance au travail » (de Gaulejac et Legrand, 2008).

Pour échapper à ces paradoxes, un nombre non négligeable de nos contemporains décident de « sortir du cadre ». Ils rejoignent la cohorte des « héros obscurs de l'historicité », de tous ceux qui inventent dans l'ordinaire de la vie quotidienne d'autres façons d'exister, d'être ensemble, et qui refusent de sacrifier leur vie aux illusions de la culture de la haute performance.

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT, N. (2004). *L'individu hypermoderne*, Toulouse, Érès.

AUBERT, N. et V. de GAULEJAC (2007 [1991]). *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

BATESON, G. (1977 [1971]). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.

BRUNEL, V. (2004). *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.

CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

CASTEL, R. (2005). *L'insécurité sociale*, Paris, Seuil.

CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

CASTORIADIS, C. (1996). *La montée de l'insignifiance : Carrefours du Labyrinthe IV*, Paris, Seuil.

CARRETEIRO, T. C. (1993). *Exclusion sociale et construction de l'identité*, Paris, L'Harmattan.

CHAUVIÈRE, M. (2007). *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte.

EHRENBERG, A. (1991). *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

ENRIQUEZ, E. (2007). *Clinique du pouvoir*, Toulouse, Érès.

FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

GAULEJAC, V. de, (1987). « L'organisation managériale », dans Collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine, *Organisation et management en question(s)*, Paris, L'Harmattan, 128-153.

GAULEJAC, V. de et I. TABOADA-LEONETTI (1994). *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.

GAULEJAC, V. de (2009 [2005]). *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

GAULEJAC, V. de, HANIQUE, F. et P. ROCHE (2008). *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Érès.

GAULEJAC, V. de et M. LEGRAND (2008). *Intervenir par le récit de vie*, Toulouse, Érès.

GAULEJAC, V. (2009). *Qui est « je » ? Sociologie clinique du sujet*, Paris, Seuil.

HANIQUE, F. (2003). *Le sens du travail*, Toulouse, Érès.

DUJARIER, M. A. (2006). *L'idéal au travail*, Paris, Presses universitaires de France.

MORIN, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.

PAGÈS, M., BONETTI, M., DESCENDRE, D. et V. de GAULEJAC (1998 [1979]), *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

PERROT, M. D. et J. N. DU PASQUIER (2005). *Ordre et désordres de l'esprit gestionnaire*, Lausanne, Éditions réalités sociales.

REICHER-BROUARD, V. (2001). « Repenser la coopération. Les modèles sociologiques en question ? », *Travailler*, vol. 1, nº 5, 119-136.

VIVERET, P. (2005). *Pourquoi cela ne va pas plus mal*, Paris, Fayard.

WATZLAWICK, P., HELMICK-BEAVIN, J. et D. JACKSON (1972 [1967]). *Une logique de communication*, Paris, Seuil.

WEBER, H. (2005). *Du ketchup dans les veines*, Toulouse, Érès.

WILDEN, A. (1983 [1980]). *Système et structure*, Paris, Boréal Express.