Document generated on 07/06/2025 2:54 p.m.

Nouvelles pratiques sociales

Le travail social à l'épreuve de l'idéologie managériale
Entrevue avec Vincent de Gaulejac, professeur émérite à l'université Paris-Diderot

Marjolaine Goudreau

Volume 26, Number 2, Spring 2014

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1029258ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1029258ar

See table of contents

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)
1703-9312 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Goudreau, M. (2014). Le travail social à l'épreuve de l'idéologie managériale : entrevue avec Vincent de Gaulejac, professeur émérite à l'université Paris-Diderot. *Nouvelles pratiques sociales*, *26*(2), 7–13. https://doi.org/10.7202/1029258ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 2015

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Le travail social à l'épreuve de l'idéologie managériale

Entrevue avec Vincent de Gaulejac, professeur émérite à l'université Paris-Diderot

Marjolaine GOUDREAU
Coordonnatrice
Regroupement, échanges, concertation des intervenantes et des formatrices en social
(RÉCIFS)

L'ENTREVUE

DE L'ACTE PROFESSIONNEL À L'UTILITÉ DE LA RESSOURCE HUMAINE

NPS — *Dans le cadre de votre analyse sociologique des transformations des institutions publiques, comment l'acte professionnel des travailleurs sociaux est-il affecté par la Nouvelle gestion publique (NGP)?*

Il y a plusieurs niveaux de réponse à cette question par rapport à l'alliance paradoxale entre, d'un côté, les nouvelles formes de gestion et d'organisation des relations de travail et de l'autre, la conception que les professionnels peuvent avoir de leur mission. Comme sociologue, je dirais que des contradictions viennent s'installer entre ce qui est du registre de l'institution et du registre de l'organisation. L'institution se définit par ses finalités, donc le travail social pour beaucoup de professionnels est le choix d'une mission qui les verra s'occuper de personnes en difficulté. Il s'est développé cette forme de travail social depuis St-Vincent de Paul, quand certains ont choisi de travailler pour les groupes les plus vulnérables, désaffiliés, désinsérés. C'est très diversifié, mais quelque chose les réunit : cette volonté de se mettre au plus près du vécu des difficultés et des conflits, de comprendre ces difficultés existentielles, financières, économiques et relationnelles. Au début, c'était des associations, du travail communautaire, c'est-à-dire que les professionnels inventaient les structures et les organisations dont ils avaient besoin et, petit à petit, le tout s'est institutionnalisé de façon à obtenir le financement nécessaire.

Cette conception du travail social se heurte à ce qui est une logique non plus institutionnelle, mais organisationnelle. L'organisation étant les modalités opératoires qu'il faut mettre en œuvre pour réaliser les finalités institutionnelles. Ces modalités, au départ, étaient maîtrisées dans un registre associatif ou par les professionnels eux-mêmes, qui étaient pour une part des militants professionnels, puis seulement des professionnels. Maintenant, c'est le management, les outils de gestion inscrits dans le registre organisationnel, qui sont de plus en plus en contradiction, c'est-à-dire que les modalités opératoires dont les professionnels ont besoin pour réaliser leur mission entrent en contradiction avec les finalités de l'institution pour laquelle ils ont souhaité travailler. Ils sont très désemparés parce que, par exemple, on leur donne des outils d'évaluation à partir de critères quantitatifs, des indicateurs qui, pour eux, n'ont pas de sens par rapport à l'évaluation qu'ils font de la pertinence de leur action auprès des familles. Ils sont impuissants à réagir parce qu'ils se sentent coupables de ne pas savoir expliquer ce qu'ils font. De plus, ils reconnaissent qu'il y a un fond de légitimité quand ils sont face à un discours qui leur dit que le contribuable a le droit de savoir ce qu'on fait de l'argent public, donc qu'il faut donner des résultats.

NPS – *C'est beaucoup plus humain!*

Qu'est-ce qui est humain? Qu'est-ce qui ne l'est pas? Vous avez une conception humaniste de ce travail qui renvoie à une conception de l'humain qui ne peut se traduire en ressources humaines. Pour vous, l'humain ne peut pas être une ressource, ne peut pas être un capital qu'il faut faire fructifier. C'est pour ça qu'un des paradoxes, c'est que cet humain réduit à une « ressource » est présenté aux travailleurs sociaux, qui ont des états d'âme et une conception idéologique du travail, par des gens qui sont des gestionnaires pragmatiques, rationnels et objectifs qui, eux, pensent qu'ils sont dans la réalité et qui ne voient pas qu'ils traduisent et travestissent en permanence la réalité en essayant de la faire rentrer dans une représentation managériale quantophrénique. La quantophrénie est la maladie de la mesure. Ils pensent que la réalité est une série de chiffres, alors que c'est une abstraction totale. Mais il y a ce discours, aujourd'hui très difficile à contester parce qu'on dit que les chiffres ne mentent pas, que les chiffres sont la réalité. Les chiffres sont une construction de la réalité et il y a une maladie dominante de notre temps qui est la quantophrénie et qu'il faut dénoncer.

L'OPTIMISATION TECHNICISTE DU TEMPS DE TRAVAIL

NPS – *Au Québec, le ministre de la Santé a mandaté tous les établissements de santé de diminuer la liste d'attente des services aux personnes âgées, leur demandant de faire des projets d'optimisation. Pour cela, ils ont engagé des firmes privées au coût d'un demi-million de dollars; ces firmes sont débarquées dans nos établissements et ont fait ce qu'elles appellent le « calcul du temps mouvement ». Alors, quand un.e professionnel.le se déplace, il se fait demander où il va. Par exemple, on calcule le temps qu'il faut pour aller prendre des messages dans un bureau et le temps d'ouverture des ordinateurs est calculé. Les personnes sont suivies lors de rencontres à domicile, le kilométrage est mesuré de même que le temps pour le stationnement. Tout est calculé à la minute sauf ce qui n'est pas statistiquement démontrable quantitativement. La pause n'est pas incluse, ni le temps pour remplir des documents. Cela s'appelle le PSP, c'est-à-dire la Planification et le suivi de la performance. Remplir la grille de suivi PSP prend 325 heures dans une semaine pour tous les intervenants impliqués dans un service, ce qui équivaut à neuf postes d'intervenants. En plus, nous avions l'obligation de rencontrer un collègue syndiqué (non un cadre), en reprenant toute la grille complétée auparavant pour lui dire ce qu'il a été possible de faire ou pas. Règle générale, deux choses ont été constatées. Pour ne pas avoir de problème ou de pression supplémentaire, les intervenants tentaient de compléter la grille pour arriver à 100 %, ou mentaient sur les informations, ce qui en met plus d'un mal à*

l'aise. Si nous disons la vérité, l'encadrement du suivi se resserre, car si le 100 % n'est pas atteint, le supérieur y voit là un problème d'organisation du travail et de gestion d'agenda. Ces firmes-là viennent former nos gestionnaires qui finissent par adopter cette méthode de façon permanente.

On voit bien dans l'exemple que vous prenez que la volonté de diminuer une liste d'attente se traduit par une hypothèse selon laquelle il faut optimiser la gestion du temps et la gestion du personnel. Cette première hypothèse est tout à fait contestable. Pour diminuer la liste d'attente, il suffit d'embaucher.

NPS – *Oui, je suis d'accord. Mais que fait-on quand l'État fait des compressions budgétaires?*

Vous inversez les choses. Vous prenez tout de suite l'alibi qui est donné. Dans le privé, c'est la valeur de l'action pour l'actionnaire qui prévaut, tandis que dans le public, c'est la réduction des déficits. Les travailleurs ont intériorisé le fait qu'ils coûtent cher. C'est comme si c'était un privilège aujourd'hui de travailler pour le public. Ils ont intériorisé l'idée qu'il ne faut surtout pas qu'ils réclament quoi que ce soit parce qu'ils doivent se compter bien heureux d'avoir un emploi, en plus d'avoir un emploi qui fait sens et qui est dans le public. Il n'y a plus cette hypothèse que si on veut remplir un objectif, il faut s'en donner les moyens. Il y a un glissement entre une culture des moyens et une culture de résultats. Les travailleurs ont intériorisé le fait que c'est légitime d'évacuer cette hypothèse.

La deuxième chose qu'il faut comprendre, c'est que ce *New public management* n'est pas né n'importe où. Il est né dans les centres de recherche comme l'École de Chicago. Milton Friedman, les théories économiques ultralibérales et les théories du capital humain de Gary S. Becker sont nées exactement au même endroit. On y retrouve la même conception de l'homme, celle qu'on peut transformer en ressource humaine. Il y a là un enjeu idéologique qui m'a toujours frappé : comment se fait-il qu'il n'y ait pas eu de réaction massive, en particulier des syndicats, mais aussi de travailleurs sociaux, des gens qui sont dans les sciences sociales, contre cette idée même de ressources humaines? Le renversement anthropologique est majeur, c'est-à-dire que l'humain devient une ressource au service d'un objectif qui est le développement de l'entreprise, de l'institution du travail social. Ce n'est plus l'entreprise qui est un moyen au service d'une finalité, qui est le développement de l'humain. À partir du moment où l'humain est une ressource on peut effectivement lui appliquer les outils de gestion qu'on a appliqués aux finances, aux matières premières, aux biens, aux services, etc.

C'est pour ça que c'est pas loin de la *Lean production*, du *Kaizen*[1] et des ateliers dans le cadre desquels on va améliorer la productivité en faisant en plus participer les travailleurs à l'amélioration de la productivité en limitant les temps de pause, en limitant les déplacements par une compression du temps où celui-ci doit être un temps utile. On voit bien que dans le travail social et dans tous les services sociaux ou publics qui déterminent ce qui est un temps utile et ce qui est un temps inutile, on est dans un paradigme utilitariste qui est construit sur une hypothèse que le temps utile est le temps qui rapporte et le temps inutile est le temps qui coûte. On soumet la gestion du temps de travail aux seuls objectifs de rentabilité financière.

NPS – *Ils nous disent que c'est du temps mort et que tous les temps morts doivent être optimisés.*

J'insiste là-dessus parce que les travailleurs sociaux ne sont pas formés pour ce combat idéologique. Non seulement ils ne sont pas formés pour cela, mais ils ont peur de le mener parce qu'ils se sentent coupables, incompétents, non légitimes, parce qu'effectivement il y a des tas d'arguments pour démontrer que les travailleurs sociaux pourraient travailler plus et travailler mieux. Ils ont intériorisé l'idée qu'ils ne sont pas performants et qu'ils ne sont pas rentables. De plus, l'introduction des *benchmarking*[2] et des meilleures pratiques fait qu'ils se sentent mal de lutter contre cette idéologie parce qu'on interprète leur critique comme une résistance au changement.

NPS – *C'est ce qu'ils nous disent d'ailleurs.*

Ici, pas d'état d'âme. Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions, c'est ce qu'on entend dans les entreprises privées. À celui qui apporte la moindre critique ou contestation on demande une solution. Tu n'as le droit de parler que si tu offres une solution. Si tu dis qu'il y a un problème sans apporter de solution, ce n'est pas la peine. Si tu n'as pas la solution au cancer, si tu n'as pas la thérapie pour guérir le cancer, ce n'est pas la peine de dire qu'il y a un cancer. Or, il y a un cancer. Le *benchmarking* et tout ce que j'ai décrit dans l'ouvrage, *La société malade de la gestion*, c'est un cancer. C'est en train de nous détruire, le travail social devrait prendre comme objectif majeur de lutter contre ce qui détruit la société. Il faut reconsidérer le travail social d'aujourd'hui. Le travail social devrait lutter contre ce que nous observons actuellement.

1. *Lean* signifie « production amaigrie ou élaguée » et *Kaizen*, « amélioration continue ».

2. Démarche de marketing visant à repérer les pratiques utilisées par la concurrence qui semblent bien fonctionner (meilleures pratiques) pour les récupérer au sein d'une organisation afin d'en tirer le meilleur profit.

SAUVER SA PEAU OU AGIR COLLECTIVEMENT?

NPS – *Y a-t-il d'autres raisons qui freinent les travailleurs sociaux à lutter activement contre cette idéologie?*

Ce matin, je posais la question suivante à l'Ordre des travailleurs sociaux du Québec : pourquoi les travailleurs sociaux n'ont pas massivement participé au printemps érable? C'est très étonnant parce qu'il y avait une conjonction entre une réflexion sur le sens de la société, sur le sens de l'éducation, à savoir si l'éducation devait être soumise à des critères marchands ou non marchands. C'est exactement les mêmes problèmes, à savoir si le travail social doit être soumis à des critères marchands ou non marchands. Qu'est-ce que ça veut dire être utile par rapport à l'utilitarisme? Votre question renvoie à deux questions : la question de l'individualisme et la question du pourquoi le personnel de service, les gens qui sont prêts à se donner corps et âme pour l'éducation, la santé, le travail social, la justice, la sécurité, ont massivement intériorisé les exigences de la rentabilité gestionnaire de l'utilitarisme. Pourquoi ont-ils intériorisé les paradigmes qui fondent cette approche gestionnaire : le positivisme, l'idée qu'il n'y a pas de problèmes, mais que des solutions, et le fonctionnalisme, c'est-à-dire qu'il n'y a que le bon et le mauvais? Le fonctionnalisme est important, car il permet de nier que les choses puissent être contradictoires. Le fonctionnalisme, c'est considérer la société comme une machine où il y a des bonnes pièces et des mauvaises pièces. Il faut remplacer les mauvaises pièces pour résoudre le problème. Mais on voit bien quand on est dans le travail social qu'on a que des situations contradictoires. Comme dans l'exemple que vous donnez, où il y a contradiction avec quelqu'un dont il faut s'occuper parce qu'il est malade; peut-être que le fait de ne pas être au travail contribue à la maladie, mais en même temps, vouloir le remettre au travail alors que c'est le travail qui l'a rendu malade n'est peut-être pas le meilleur service qu'on puisse lui rendre. Comment fait-on avec cette contradiction? Parce qu'il y a une vraie contradiction là. On ne peut pas être que d'un côté ou de l'autre. On est dans un entre-deux. La vie est un entre-deux. Qu'est-ce qui fait qu'ils ont intériorisé ces valeurs menant à faire la preuve de leur utilité, que c'est légitime qu'on leur demande des comptes sur leur travail et ce qu'ils ont fait la veille? Les critères à partir desquels on leur demande ces comptes ont plus à voir avec un renforcement du contrôle qu'avec un renforcement de l'intelligence collective pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Qu'est-ce qui fait qu'ils ont autant de mal à réagir collectivement par rapport à ça? Je pense que la question est tout à fait centrale.

J'ai développé une hypothèse dans un bouquin, il y a 20 ans, sur les problèmes autour de l'exclusion, affirmant que la lutte des places se substituait à la lutte des classes. Dit dans les termes de l'hypermodernité aujourd'hui, on ne veut plus parler de lutte des classes parce que c'est vraiment obsolète et archaïque. Le sauve-qui-peut individuel se substitue à la mobilisation collective pour essayer de traiter ces problèmes-là. Je ne suis pas dans la novlangue managériale, mais presque. J'ai enlevé toutes les aspérités qu'il pouvait y avoir derrière le concept de lutte des classes pour le reformuler dans des termes plus acceptables. Mais la question reste la même, celle de la difficulté de lutter collectivement contre cette nouvelle forme de pouvoir qui se met en place. C'est une des raisons pour lesquelles je pense qu'il faut analyser la nature profonde de ce pouvoir, ce qui a déjà été amorcé au Laboratoire de changement social avec Max Pagès. Dès les années 1970, on a travaillé sur le modèle IBM dans un livre qui s'appelle *L'emprise de l'organisation*. Il faut comprendre qu'une des difficultés, c'est que le pouvoir n'est pas seulement en extériorité en s'imposant aux individus, il est aussi coproduit par les travailleurs sociaux eux-mêmes, par les employés eux-mêmes qui y voient un certain intérêt. Par exemple, j'ai toujours été frappé qu'une majorité des travailleurs soit pour l'avancement au mérite, alors que la majorité des travailleurs est perdante quand on la met en place. Mais ils ont tous le sentiment individuel que s'il y avait de la justice dans l'avancement au mérite, évidemment ils seraient gagnants. Donc ils ne voient pas que dans cette logique structurelle, nous sommes tous perdants. Albert Jacquard, qui vient de mourir, le disait très bien : « un gagnant, ça produit nécessairement un perdant ».

NPS — *Merci beaucoup.*