



## L'importation du modèle managérial dans la recherche : dimensions politique, organisationnelle et existentielle

### *Quelques repères autour de la conférence de Vincent de Gaulejac*

#### 1. Quelques définitions croisées

*Vincent de Gaulejac évoque le glissement qui s'opère dans l'évaluation de la recherche quand l'excellence est définie et mesurée quantitativement. Il nous a semblé pertinent de proposer quelques points de vue sur les questions évoquées.*

#### **Excellence**

##### **L'excellence : un dépassement perpétuel**

« L'excellence est souvent invoquée comme principe de management. L'excellence est quelque chose de relatif ; elle est comparable à la ligne d'horizon vers laquelle on va mais que l'on n'atteint jamais. Et ce qui peut paraître excellent aujourd'hui dans un contexte donné, l'est beaucoup moins dans un contexte voisin et un futur proche ou lointain. La force et la faiblesse du concept d'excellence, c'est qu'il ne permet pas le repos et qu'il contraint à un dépassement perpétuel.

L'excellence lorsqu'elle est imposée par le haut apparaît comme une critique de la médiocrité et une volonté de culpabiliser pour obtenir que les collaborateurs s'impliquent davantage. L'excellence redécouverte par chacun et vécue à tous les niveaux devient au contraire le moyen primordial de contaminer tout un chacun de l'esprit d'entreprise, de transformer tout membre du personnel en un *intrapreneur*.

A la lecture de ce passage du livre « La créativité, mode d'emploi » de Hubert Jaoui, je me suis posé la question de la distinction entre excellence et perfection. Voici donc ce que le TILF (*Trésor de la langue française informatisé*) en dit :

**Excellence** : caractère de la chose ou de la personne qui correspond, presque parfaitement, à la représentation idéale de sa nature, de sa fonction ou qui manifeste une très nette supériorité dans tel ou tel domaine.

**Perfection** : Qualité, état de (ce) qui est parfait, sans défaut. Vient du latin *perfectio* "achèvement complet, état de ce qui est idéal en qualités et sans défauts"

De ces deux définitions, nous pourrions en conclure que l'excellence est un état inférieur de la perfection. Toutefois, à considérer raisonnablement la perfection comme un idéal inatteignable, on peut renverser les valeurs et considérer l'excellence comme une attitude réaliste... mais ambitieuse. L'excellence ne renvoie pas à une notion de vrai ou faux ; elle se définit par rapport à un idéal, donc à quelque chose de relatif (relatif à une époque, une culture, un environnement...) et extérieur à la réalité. L'excellence n'est pas concurrence ou compétition ; la comparaison se fait par rapport à l'idéal et non à l'autre. Peut-il y avoir excellence sans idéal ? »

**Damien GOY, Agora du Management** ([www.managementagora.com/](http://www.managementagora.com/)) Samedi 24 mars 2007

« **La recherche de l'excellence** doit guider la vie de tout être humain depuis son plus jeune âge jusqu'à ses derniers jours. Cette recherche constante est même la meilleure manière de traverser une vie dont le sens échappe à chacun, même aux esprits les plus religieux. Mais qu'entend-on par «excellence»? Et quels sont ses critères?

L'excellence est à la fois une valeur absolue et une valeur relative. Une valeur absolue personnelle, d'abord, puisque son évaluation ne se fait qu'en fonction des objectifs plus ou moins précis que chacun de nous se fixe. Une valeur relative extérieure, ensuite, puisque l'excellence de chacun ne se mesure que par rapport aux autres. Cela correspond à deux expressions également importantes: «Faire le mieux possible» et «être le meilleur».

Dans l'uniformité des critères et l'unicité des jugements, la recherche de l'excellence pour tous est bien sûr un vœu pieux. Dans une société soi-disant égalitaire, où les critères d'excellence sont figés a priori, l'excellence est confisquée par quelques-uns. »

[http://www.lexpress.fr/actualite/politique/la-recherche-de-l-excellence\\_490310.html?p=2](http://www.lexpress.fr/actualite/politique/la-recherche-de-l-excellence_490310.html?p=2)



## Efficacité et efficience

### Une vision officielle

(...) « Pourtant efficacité et efficience n'ont pas exactement la même signification, même si ces deux termes sont très proches. Ainsi, l'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif souhaité. On parle de remède ou de mesure efficace. Quant au mot efficience, il désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour y arriver. Par exemple, pour calculer l'efficience relative à la réalisation d'un objectif, on prend en compte les sommes investies ou les ressources utilisées. Elle désigne l'allocation optimale des ressources. »

**Service du plan et de la prévision économique de l'assemblée de la Polynésie Française** (<http://www.sppe.gov.pf>)

### Un détour par un ailleurs : la Chine

« François Jullien dégage en Chine, une autre pensée de l'efficacité – qu'il nomme « efficience » - qui n'a pas à projeter un plan sur le réel ni à déterminer l'adéquation des moyens aux fins. Si l'efficacité européenne résulte de l'application d'un modèle en vue d'une fin, l'efficience chinoise résulte d'une *exploitation*<sup>1</sup> du potentiel de la situation. Le potentiel de la situation est à entendre au plus près de ce qu'en physique on appelle l'*énergie potentielle*.<sup>2</sup> Il s'agit, pour le stratège chinois, de manipuler les conditions, de manière à ce que les effets, impliqués par la situation, viennent d'eux-mêmes : « aider ce qui vient tout seul<sup>3</sup> ». Le grand général n'est pas un héros qui, par son génie et sa chance, sort victorieux d'une bataille difficile et dangereuse. Au contraire, il ne s'engage dans la bataille qu'au moment où la situation est à son potentiel le plus élevé, lorsque l'eau accumulée en altitude va d'elle-même dévaler la pente et tout emporter sous son passage : « le grand général gagne des victoires faciles<sup>4</sup> ». Ainsi, par exemple, le courage et la lâcheté ne sont pas des caractéristiques que l'on possède en propre mais sont produites par la situation. En fonction du potentiel de la situation, « les lâches sont braves » ou « les braves sont lâches<sup>5</sup> ». L'effet découle de manière indirecte des conditions aménagées, et non pas directement sous l'effet d'une action qui tirerait sa force de la volonté des sujets. Le sage ou le stratège opèrent en amont, lorsque rien n'est encore cristallisé, et indirectement, sans effort sur le cours des choses et, par conséquent, sans résistance. »

**Denis Pieret : « Efficacité et efficience selon François Jullien » Dissensus n°4 – Avril 2011 – p.70**

## 2. Le système managinaire

*Vincent de Gaulejac décrit un système qui ne considère plus l'homme comme un acteur responsable et propose une nouvelle démarche d'évaluation pour restaurer la confiance.*

### La gestion pervertie ?

« Notre propos n'est pas de condamner la gestion, encore moins d'ignorer la nécessité de réformer la fonction publique ou d'améliorer le fonctionnement des institutions. La gestion est bien nécessaire s'il s'agit d'optimiser le fonctionnement des organisations et des administrations. Elle n'est pas mauvaise en elle-même. Elle le devient lorsque, sous prétexte de réforme ou de rationalisation, on applique des outils à l'aveugle, sans se préoccuper des conséquences humaines, organisationnelles et sociales, sans prendre en compte le point de vue de ceux qui doivent les mettre en œuvre, sans analyser les répercussions sur le reste de la société. Ce sont les conceptions positiviste, utilitariste et objectiviste qui la rendent nocive. »

**Vincent de Gaulejac, Préface de la nouvelle édition de « La société malade de la gestion », Points Seuil, 1999**

### Adapter l'individu à la société

« La sublimation par le travail devient alors l'objet d'une nouvelle technologie qui, des relations humaines aux ressources humaines, introduit la logique du capital dans la gestion des processus psychiques inconscients.

On glisse ainsi d'une psychanalyse fondée sur le sujet (le JE) qui se construit dans un devenir en tant qu'être et acteur (sujet de l'historicité) à une psychologie fondée sur le MOI, qu'il convient d'adapter, d'objectiver, de comportementaliser.

C'est des Etats Unis que nous viendra également l'idéologie de la « réalisation de soi-même » qui utilise la psychothérapie comme une gymnastique de la psyché, pour se maintenir en forme, comme moyen d'obtenir le

<sup>1</sup> François Jullien « *Traité de l'efficacité* », Grasset 1996, p.50

<sup>2</sup> *ibid.* P.34 où F. Jullien cite un traité de stratégie : « Celui qui s'appuie sur le potentiel contenu dans la situation utilise ses hommes au combat comme on fait rouler des bûches ou des pierres. Il est dans la nature des bûches et des pierres de rester immobiles sur un sol plan et d'entrer en mouvement sur un sol en pente ; si elles sont carrées, elles s'arrêtent ; si elles sont rondes, elles roulent : le potentiel des troupes qu'on sait employer au combat est comparable à celui des pierres rondes qui dévalent d'une haute montagne en roulant. »

<sup>3</sup> F. Jullien, *Conférence sur l'efficacité*, P. U. F., 2005, p 47.

<sup>4</sup> *ibid.*, p 43.

<sup>5</sup> Li Quan, *in Traité de l'efficacité*, *op.cit.*, p 34

*success* et même le *happiness*... autant de discours qui soumettent le moi à une série d'exigences : être bien dans sa peau, être en forme, être performant... autant de succédané à l'exigence sociale d'être conforme.

Ce débat introduit une différence fondamentale sur la conception de l'humain. D'un côté, une interrogation de type existentielle sur l'être : l'individu qui cherche à devenir sujet de l'inconscient et de l'historicité. De l'autre, une idéologie qui tend à réduire l'apport des sciences humaines à une interrogation de type opérationnel sur le fonctionnement humain : comment adapter l'individu à la société, au progrès et favoriser son intégration dans la famille, l'entreprise, l'école ...

(...) L'entreprise managériale, comme toute institution, se présente comme un système culturel, symbolique et imaginaire. Ce registre de l'imaginaire se donne à voir à partir de la capacité de l'institution à prendre les sujets au piège de leurs propres désirs d'affirmation narcissique et d'identification, dans leurs fantasmes de toute puissance ou dans leur demande d'amour (...)

L'institution propose de répondre à ce qui, en chaque individu, s'interroge, souffre, espère, imagine... Ce faisant, elle structure les représentations mentales individuelles afin que celles-ci se modèlent sur sa culture : *l'adhésion se réalise par un branchement entre l'univers socioculturel de l'entreprise et l'univers psychosocial de la personne.* »

**N. Aubert et V. De Gaulejac, « le coût de l'excellence », 1991, p.109, 110, 111**

### **Vers une évaluation dynamique**

« L'évaluation de l'évaluation est donc nécessaire pour comprendre en quoi ses formes technocratiques et objectivistes, mises en œuvre avec la RGPP, sont facteurs de démobilisation, de désenchantement et de désobjectivisation. Loin de redonner de la valeur à l'activité, l'évaluation managériale la dévalorise. La politique du chiffre participe à l'inclusion et à la domination de la rationalité instrumentale au sein du service public. C'est une des raisons essentielles de la perte de confiance, dans le personnel comme chez les usagers, dans les institutions.

Une autre conception de l'évaluation est possible. Non pour renforcer le pouvoir managérial, mais pour renforcer plutôt la démocratie. Non pour réduire la question de l'objectivité à celle de la mesure, mais pour considérer que, dans le domaine de l'activité humaine, la seule objectivité qui vaille naît de la confrontation entre des points de vue différents, plutôt que de leur neutralisation. La fameuse neutralité de l'expert est un leurre. L'expert est au service de celui qui le paye. Si ses conseils peuvent être utiles et judicieux, ils ne sont pas neutres. Pour sortir de l'illusion objectiviste, il convient de développer l'évaluation dynamique (Bonetti, Fraise, Gaulejac, 1987). Elle consiste à mettre en perspective les jugements de valeur des différents acteurs concernés par le processus que l'on cherche à évaluer. Chacun (direction, usagers ou clients, salariés, fournisseurs de ressources, producteurs de services...) est invité à définir la valeur qu'il attribue à l'activité considérée. Un espace de réflexivité permet de les aider à préciser leur point de vue, d'écouter celui des autres, d'en discuter la pertinence. La compréhension des jugements de valeur des autres est un moment précieux pour favoriser une prise de conscience et une confrontation à l'altérité, bien nécessaire dans un monde complexe et pluriel. La mise en perspective des évaluations des uns et des autres ne débouche pas toujours sur un consensus, en particulier sur le poids qu'il convient d'attribuer à tel ou tel facteur. Mais elle favorise souvent une meilleure compréhension mutuelle et la mise en évidence des « intérêts » qui sous-tendent les appréciations subjectives. L'objectivité consiste alors à mettre en évidence comment ces éléments subjectifs sont constitutifs de la position de chacun, des critères qu'il privilégie dans son évaluation, de l'interprétation qu'il propose des résultats. L'évaluation devient alors un espace délibératif et un exercice pratique de démocratie quotidienne qui favorise l'élaboration de médiations. »

**Vincent de Gaulejac « Travail, les raisons de la colère, Seuil, 2011, p. 195-196**

## **3. L'évaluation de la recherche**

*Depuis 2003, l'évaluation de la recherche en France a fait couler beaucoup d'encre... S'agit-il de juger d'une efficacité ou de créer les conditions d'un débat sur ce qui fait la qualité d'un travail de recherche ?*

### **Evaluer la recherche n'est pas une science exacte**

« L'évaluation de la recherche est par définition difficile : les découvertes les plus importantes sont novatrices, voire révolutionnaires, et risquent pour cela même d'être négligées ou rejetées. Récemment, des classements comme celui de Shanghai ont popularisé l'émergence de méthodes "bibliométriques", qui prétendent évaluer la qualité de la recherche par de simples indicateurs chiffrés. Il y a là un paradoxe apparent qui mérite d'être analysé.

(...) Les données bibliométriques donnent des indications utiles. Elles placent l'évaluation de la recherche au niveau international, remettent en cause les hiérarchies admises, aident les nouveaux centres dynamiques à être reconnus et incitent les autres à se remettre en question. Certaines critiques contre les classements comme celui de Shanghai viennent d'institutions localement prestigieuses, mais dont les équipes de recherche sont inégalement reconnues.

Mais ces indicateurs ne mesurent pas la qualité de la recherche. Pour les évaluations collectives (laboratoires, universités), de multiples biais existent, et l'avis d'experts compétents est in fine indispensable. Pour les évaluations individuelles, les indicateurs bibliométriques sont en général contre-indiqués. Ils sont souvent erronés - certains

scientifiques ont été couronnés par le prix Nobel ou la médaille Fields alors que leurs indices étaient très faibles - et donnent aux chercheurs des incitations perverses : chercher la visibilité maximale, ne pas travailler à des problèmes profonds et difficiles. L'évaluation bibliométrique ne se pratique d'ailleurs pas dans les grandes universités mondiales : la norme est l'évaluation par les meilleurs experts, extérieurs à l'institution.

(...) Les indicateurs bibliométriques constituent une évolution irréversible pour l'évaluation scientifique. Mais ils doivent être utilisés par des scientifiques compétents, tenant compte de leurs biais et de leurs limites. Les évaluations directes par des experts reconnus, qui examinent les résultats et lisent les articles, doivent primer. »

**La Tribune.fr, 11/03/2009 Jean-Marc Schlenker, mathématicien, professeur à l'université Toulouse III.**

## Evaluer la nouveauté

« La recherche fondamentale publique coûte cher et doit donc être de qualité. Cela signifie qu'elle doit être évaluée. Or, je suis stupéfait de constater que les difficultés inhérentes à l'évaluation de ce qui est nouveau ne semblent embarrasser personne. Toute ma vie de chercheur a été hantée par la seule torture que j'ai pu connaître, à savoir mon incapacité à évaluer ce qui était réellement nouveau. Juger de la valeur d'un travail classique qui s'inscrit dans la norme ne pose aucun problème particulier. Le jugement émis s'appuiera, comme dans le cas de la programmation, sur les connaissances du passé. Je peux donc sans difficulté apprécier un travail qui n'apporte pas grand-chose de nouveau. S'il s'agit en revanche de prendre la mesure d'une recherche réellement innovante, le cas de figure est différent et, le plus souvent, j'ai le choix entre accepter ce travail sans bien le comprendre ou le rejeter car il s'oppose aux dogmes dominants qui m'apparaissent alors comme des vérités. » (...)

## Du bon usage de l'indice d'impact

« Certains bons apôtres ont proposé récemment la solution à tous nos problèmes. Il s'agit d'évaluer la recherche à partir de données quantitatives telles que le nombre de citations d'un article dans les revues scientifiques ou pire, l'indice d'impact des journaux dans lesquels le chercheur publie. Ces indices seraient censés permettre de juger du rayonnement du chercheur ou plus généralement de la recherche française sur le plan mondial. On aurait pu tout aussi bien choisir de tenter d'obtenir une évaluation davantage fondée sur la créativité dont ont fait preuve les chercheurs que sur des programmes de recherche d'une ambition illusoire. »

**Pierre Joliot, « Le Banquet », revue du CERAP, N°19-20, Politique de la recherche, janvier 2004, p. 221-222**

## Quelques éléments de bibliographie

- **Aubert N., Gaulejac V. de, Le coût de l'excellence, Paris Seuil, 1991.**
- **Dujarrier M. A., L'idéal au travail, Paris, PUF, 2006**
- **Gaulejac V. de , La société malade de la gestion, Paris, Points2009.**
- **Gaulejac V. de, Travail, les raisons de la colère, Paris, Seuil, 2011.**
- **Gori R., Cassin B., Laval C., L'Appel des appels, Pour une insurrection des consciences, Paris, Mille et une nuit, 2009.**
- **Harlé A., Le coût et le goût de l'exercice du pouvoir, Paris, Dalloz, 2009.**
- **Perrot M. D., Du Pasquier J. N., Ordre et désordres de l'esprit gestionnaire, Lausanne, Éditions Réalités Sociales, 2005.**
- **C.Dejours, « l'évaluation du travail à l'épreuve du réel », Quae, 2003**

**Information** : Ce document est proposé par le groupe *Sciences en questions* comme éclairage autour du sujet original qui sera développé par l'auteur, **lors de la conférence qu'il donnera.**

Coordonné par: *Michelle Cussenot.*