

---

## ENTRETIEN AVEC VALÉRIE BOUSSARD

---

*Olivier Cléach et Fanny Guillet*

**Olivier Cléach** : Commençons par ton parcours, ta formation universitaire ? Disons depuis le bac !

**Valérie Boussard**<sup>1</sup> : L'une des particularités, c'est que je n'ai pas de parcours « universitaire ». J'ai obtenu un bac C, un bac scientifique, à Valenciennes, au lycée Henri Wallon, en 1987. J'hésitais entre médecine et une prépa' HEC. Finalement, j'ai choisi la prépa HEC, certainement à cause du contexte de l'époque, la fin des années 80, où s'affichaient des figures sociales comme celles de Bernard Tapie, une valorisation des entrepreneurs, et des femmes qui émergeaient dans cet univers. J'ai fait une prépa' HEC<sup>2</sup> à Paris, où j'ai beaucoup travaillé et j'ai eu la chance d'intégrer HEC. À HEC, les choses commencent à moins bien se passer, puisque je vis très, très mal la première année, qui est une année... de « décérébration », c'est du moins ainsi que je le vis. Autant en classe prépa', parce qu'on travaille beaucoup sur des sujets très différents, on apprend beaucoup, on progresse énormément, autant en première année à HEC, on travaille sur des matières qui sont, par contraste, assez faciles intellectuellement à saisir, et donc qui démobilisent. Il y a une ambiance sur le campus dans laquelle j'ai du mal à m'intégrer... Comme je suis très mal, je me dis : « *Je ne suis pas à ma place. Là où je serais bien, ce serait dans une entreprise, parce que là, cela sera le vrai monde.* »

Et donc, alors que ce n'était pas du tout la mode à l'époque, je décide de partir faire ce qui ne s'appelle pas encore à l'époque une césure (1 an). Je m'engage dans un tout nouveau programme à HEC qui s'appelait « Jeune manager ». Et je le fais dans une petite entreprise dans laquelle je commence par le marketing et puis très rapidement je fais du contrôle de gestion. Ainsi, très précocement dans ma vie pré-professionnelle, je vais travailler sur les données chiffrées d'une entreprise. Et je vais m'intéresser, en les produisant et en les

---

<sup>1</sup> Sur les principaux travaux de Valérie Boussard : <https://idhes.parisnanterre.fr/equipe/chercheurs-enseignants-chercheurs/valerie-boussard--347808.kjsp>

<sup>2</sup> École des hautes études commerciales de Paris.

commentant moi-même pour le PDG, aux indicateurs de gestion. Après cela, je retourne à HEC, pour ma deuxième et ma troisième année, et je reprends les cours. J'expérimente à ce moment-là une espèce d'écart flagrant entre le contenu des enseignements sur ce qu'est l'entreprise et ce que j'y ai découvert. Et je m'aperçois que dans l'entreprise, on n'applique pas les règles qui sont exposées dans les cours (de contrôle de gestion en particulier). C'est beaucoup plus complexe que cela.

A l'époque, je n'ai pas vraiment de réponses à ces questions-là, c'est quelque chose que je vis comme un grand écart, en me disant : « *Il y a le monde d'HEC, de l'apprentissage, et puis il y a le monde de l'entreprise, deux mondes qui, en fait, ne se recoupent pas, ou pas vraiment.* » Et, c'est en troisième année que je choisis de faire une spécialisation : la majeure « organisation et contrôle de gestion », si je me souviens bien. Et là, je suis des cours qui s'approchent plus des sciences humaines et sociales. C'est la première fois que j'entends parler, par exemple, de Michel Crozier, dans un cours de ressources humaines, dispensé par Françoise Chevalier<sup>1</sup>, une professeure en ressources humaines, mais qui était, comme beaucoup d'enseignants de ressources humaines, un peu versée dans les sciences humaines et sociales. Je commence là à avoir des clefs de compréhension sociologiques de ce que j'ai pu vivre.

En troisième année, je fais un stage de spécialisation en contrôle de gestion dans une grande entreprise. Pendant ce stage, j'expérimente la difficulté qu'il y a à être une femme, mère de famille, dans un monde professionnel composé essentiellement de cadres-hommes. Et peut-être que cela aiguise à l'époque mon regard sur les carrières, sur le haut de la hiérarchie de ces grandes entreprises. Je perçois assez rapidement – alors que pourtant, là, j'ai encore très peu d'éléments sociologiques – que les niveaux « juniors » sont extrêmement féminisés, et que plus on monte dans la hiérarchie plus les directeurs sont des hommes. J'observe ce que je ne sais pas encore appeler « plafond de verre ». La notion n'est pas encore très usitée en France à l'époque<sup>2</sup>. On est en 1993. Je m'aperçois très rapidement des difficultés rencontrées par les femmes à travers l'expérience de ma supérieure, contrôleuse de gestion, qui venait d'avoir son deuxième enfant.

Si on conjugue deux éléments : d'un côté, ce hiatus entre les enseignements théoriques et ce qui se passe dans une entreprise, dans une organisation qui semble relever finalement d'autres logiques, d'autres dynamiques et, de l'autre côté, le fait qu'en tant que jeune femme, je me dis que je ne suis pas adaptée, enfin, je suis « désadaptée », ou désajustée, puisqu'il faudra toujours faire des efforts phénoménaux, qui *a priori* ne seront jamais récompensés puisque là-haut, il n'y a que des hommes... Alors je commence à regarder autour de moi et à comprendre, en discutant avec des enseignants en sciences humaines et sociales, qu'il y aurait un débouché possible : faire de l'enseignement et de la recherche. Ils me proposent de faire un doctorat à HEC.

Il s'agit d'un doctorat spécifique à HEC, en comptabilité-contrôle de gestion. Sauf que, pour faire ce doctorat, il faut obtenir un DEA, l'ancêtre du master de recherche. Ce DEA ne peut pas être délivré par HEC qui n'est pas accréditée ; donc il faut aller le faire à l'université. C'est ainsi que je m'inscris au DEA de sociologie<sup>3</sup> de Dauphine, un DEA de sociologie du

---

<sup>1</sup> Professeure associée à HEC Paris, dans le département Management et Ressources Humaines.

<sup>2</sup> Même si la notion (the Glass Ceiling) est utilisée aux États-Unis bien avant, il faudra attendre les années 2000 pour que la sociologie s'en empare en France (cf. les travaux de Catherine Marry, par exemple).

<sup>3</sup> DEA 130, "Dynamique des organisations et transformations sociales", Université de Paris-Dauphine.

travail et des organisations. C'est comme ça que je découvre l'université. Je choisis Dauphine parce que c'est aussi l'université qui me paraît la plus proche de l'univers que je connais, la plus rassurante. Et là, c'est un tournant majeur dans ma vie : je découvre la sociologie appliquée au travail, aux organisations. Et tout d'un coup, j'ai des réponses aux nombreuses questions que je me posais. Mon sujet de mémoire de DEA<sup>1</sup> porte, dès ce moment-là, sur les indicateurs de gestion. Dans celui-ci, j'essaie de faire un retour sur l'expérience que j'avais vécue en stage. Et d'ailleurs, je fais un terrain dans les entreprises où j'avais réalisé mes stages, ainsi que dans une troisième entreprise.

Voilà comment se passe mon « entrée en sociologie ». Ensuite, Norbert Alter<sup>2</sup> qui enseignait dans ce DEA, à qui j'avais dit que je souhaitais faire une thèse, me propose de candidater à un appel à projets de la CNAF<sup>3</sup>, pour réaliser des thèses (en convention CIFRE). Je dépose un sujet sur la question des indicateurs. Je reviens un instant sur l'époque : le début des années 90, c'est le grand élan de modernisation des services publics. C'est ce moment où commencent à apparaître les premières formes de ce qui ne s'appelle pas encore à l'époque le *new public management* et l'apparition de l'évaluation, par des indicateurs, des services publics, pose question. J'obtiens ce financement de thèse de sociologie, sous la forme d'une convention CIFRE. Finalement, le fait de découvrir la sociologie en DEA m'avait fait complètement abandonner l'idée de faire un doctorat à HEC.

**Fanny Guillet (Fanny Guillet) :** L'idée de retracer votre parcours, c'était de comprendre ce qui vous a amené à la sociologie et à ces objets du travail et de la finance. C'est assez clair dans votre parcours que cela vient de votre propre expérience. Pour poursuivre, pouvez-vous nous raconter comment s'est passée cette expérience de réflexivité que vous avez développée dans votre thèse<sup>4</sup>. Diriez-vous que cela a mûri de façon progressive au cours de la thèse ? Ou bien étiez-vous déjà dans cet état d'esprit en la démarrant ?

**Valérie Boussard :** Je pense que j'étais déjà dans cet état d'esprit. Le DEA m'a fait passer une étape : je quitte la posture de contrôleur de gestion pour me mettre à analyser les pratiques, tout en connaissant la technique. Je sais faire. Et ça, c'est vraiment important pour mes recherches, encore maintenant. Et en même temps que je sais faire, je connais aussi tous les « trucs » pour faire. Justement, tout ce qui n'est pas écrit dans les règles, mais que l'on pratique. Et l'idée, c'était d'essayer de comprendre cela de façon plus générale, à partir des discours et des pratiques des personnes dans la même situation. J'ai mobilisé d'abord les concepts de Jean-Daniel Reynaud de régulation autonome et régulation de contrôle. J'arrivais à montrer que les modèles de contrôle de gestion sont en tension entre régulation de contrôle et régulation autonome des acteurs. Donc c'était une clef possible. Et puis j'ai cherché ensuite, dans ma thèse, d'autres possibilités d'interprétation. Et je pense que je n'ai peut-être pas cessé, depuis, de travailler cette

---

<sup>1</sup> Boussard V., *Fonction théorique des indicateurs de gestion et logique de l'organisation sociale*, Mémoire de DEA, Paris, Université Paris IX-Dauphine, 1993.

<sup>2</sup> Norbert Alter, sociologue, a été professeur des universités à Paris-Dauphine. Il est formateur associé à Sciences Po. Co-créateur de l'Association Pour la Sociologie de l'Entreprise (APSE).

<sup>3</sup> Caisse nationale des affaires sociales.

<sup>4</sup> Boussard V., *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, thèse de sociologie sous la direction de Norbert Alter, université Paris IX-Dauphine, 20 janvier 1999.

question de la quantification et de l'évaluation. Je tourne toujours autour de ces objets, c'est vrai ! Et on voit bien à quel point cela renvoie à une expérience première.

**Fanny Guillet** : Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la façon dont votre expérience a influencé votre approche du terrain pendant la thèse ? Et puis peut-être, revenir sur les objets que vous avez développés pendant la thèse.

**Valérie Boussard** : Pour ma thèse, je suis recrutée (convention CIFRE) par une caisse d'allocations familiales (CAF), plus précisément par son directeur qui souhaite mesurer la « performance de sa CAF », grâce à des indicateurs. Il s'est dit que le regard d'une sociologue serait un apport, qui plus est diplômée d'HEC. Cela a beaucoup compté pour mon entrée sur le terrain et pour la confiance que les acteurs de l'époque m'accordent. J'analyse alors les systèmes d'indicateurs de la CAF, de celle-ci et d'une autre ; et je propose une analyse comparative avec d'autres terrains, qui, cette fois-ci, sont des entreprises privées. J'enquête ainsi dans trois autres entreprises privées. Je trouve l'un des terrains, grâce à Éric Drais, un collègue qui fait sa thèse<sup>1</sup> en même temps que moi avec Norbert Alter, et qui, à l'époque, est en convention CIFRE avec la MMA (Mutuelle du Mans Assurance). Mes objets sont les indicateurs, l'évaluation de la performance, de l'organisation et des individus.

**Olivier Cléach** : Peux-tu nous dire comment, en fait, tu as fait la théorie de ta pratique selon l'expression chère à Renaud Sainsaulieu ? Ta pratique à HEC, ta pratique dans les diverses entreprises où tu es passée ?

**Valérie Boussard** : On va le dire autrement. Ma pratique, c'était d'être contrôleur de gestion. Donc que fait le contrôleur de gestion ? Il fabrique des chiffres, sous la forme d'indicateurs qui lui sont demandés par sa hiérarchie ou qu'il propose à sa hiérarchie. Ensuite, il demande aux services qu'il contrôle de lui fournir ces chiffres. Parce que le contrôleur de gestion a besoin de données pour avancer. Tous les mois, mon travail, c'était d'aller récupérer les données, les chiffres, de façon à fabriquer les indicateurs qu'on me demandait (ou que j'avais imaginés). Ces indicateurs pouvaient être du chiffre d'affaires, des coûts à répartir d'une certaine façon, etc. Et puis tous les mois, je devais expliquer pourquoi les indicateurs avaient augmenté, pourquoi ils avaient baissé, etc. Mais ce que je connaissais très bien, c'était les résistances à la fabrication des indicateurs, de la part des acteurs qui sont concernés par le contrôle. Je savais d'expérience que ce n'était pas fluide. Je savais qu'on n'appuie pas sur un bouton en disant : « je veux le chiffre d'affaires ! » Ce n'est pas si simple. Je savais qu'il y avait des résistances et en conséquence, toutes les marges d'incertitude dans les indicateurs qui sont produits, parce qu'on ne peut jamais être sûr que le chiffre donné est le bon. Et ce que je connaissais enfin, c'était la très grande capacité que j'avais à transformer les indicateurs pour que leurs niveaux soient en phase avec ce qu'on me demandait. C'est-à-dire que si l'objectif, c'est de faire 100 à la fin du mois, il y a des tas de façons d'obtenir 100. Même si l'application stricte de la règle aurait donné 80. En revanche, ce que je connaissais moins bien, c'était toutes les pratiques de résistance ! Pourquoi est-ce qu'on ne donne pas les chiffres ? Pourquoi est-ce que les gens s'accrochent sur tel et tel chiffre ? Sur tel et tel indicateur ? Pourquoi voudraient-ils que vous calculiez tel indicateur plutôt que tel autre ? Ça, je ne le comprenais pas très bien.

---

<sup>1</sup> Éric Drais, *Risques au travail et dynamiques des organisations : le cas d'une entreprise de services*, sous la direction de Norbert Alter, Paris 9-Dauphine, 2002.

Dès lors dans ma thèse, je vais moins m'intéresser aux rôles de ceux qui fabriquent des indicateurs – contrôleurs de gestion, de toute façon, il n'y en avait pas dans les CAF à l'époque – qu'à tous les acteurs qui doivent produire les chiffres avec lesquels ils seront ensuite évalués. L'hypothèse que je propose, c'est de comprendre le rapport entre indicateurs, évaluation de performance, identité professionnelle et position dans l'organisation. Ça sera le résultat principal de ma thèse.

**Fanny Guillet :** Juste une petite question de précision. Vous disiez tout à l'heure, les années 90, c'est la période d'accélération de ce qu'on appelle aujourd'hui le nouveau management public. Dans votre terrain au sein de la CAF, avez-vous assisté à la mise en place de ces indicateurs et donc aux éventuelles résistances qu'elles ont suscitées ?

**Valérie Boussard :** Oui, c'est vraiment le tout début.

**Fanny Guillet :** D'accord. Donc il y avait un enjeu de comparaison avec les entreprises qui avaient une longueur d'avance sur ces mécanismes-là ?

**Valérie Boussard :** Oui, tout à fait. Comme je l'ai dit, dans les CAF à l'époque, il n'y avait pas de contrôleurs de gestion. Il y avait à la fois un suivi budgétaire et un suivi de la production. Il s'agissait de mettre en place des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui mesureraient « vraiment » la performance. La mise en place de nouveaux indicateurs va se heurter à une organisation, à des logiques professionnelles qui se sont incarnées, incorporées, cristallisées dans d'autres indicateurs<sup>1</sup>. Ces indicateurs, je les appelle des « indicateurs prégnants ». Ils traduisent, parce qu'ils les ont incorporées, les règles – j'utilisais encore à l'époque le vocabulaire de Jean-Daniel Reynaud –, c'est-à-dire les dynamiques sociales de l'organisation. Je trouve ce processus pour les entreprises privées également ! Le cas de Capistar<sup>2</sup> était à ce titre tout à fait intéressant, puisque l'indicateur prégnant, c'était un indicateur de chiffre d'affaires, et non de coût ou de profit. Or, ce n'était pas du tout l'indicateur qui intéressait les contrôleurs de gestion, les dirigeants et les actionnaires. Le chiffre d'affaires, c'est un indicateur qui est l'indicateur des commerciaux, qui, à l'époque, sont encore les rois dans cette organisation. Finalement, j'interroge moins la pratique du contrôleur de gestion que ce qu'un contrôleur de gestion, quand il organise le suivi d'indicateurs, peut à la fois fabriquer ou transformer comme dynamique sociale, ou se heurter à des dynamiques sociales.

**Olivier Cléach :** Quelque part, tu suis une sorte de fil conducteur qui viserait à comprendre l'écart entre le prescrit et le réel.

**Valérie Boussard :** Oui, effectivement, avec des termes sociologiques, ce que je découvre pendant mon premier stage de contrôle de gestion, c'était l'écart entre le prescrit et le réel, tout à fait. À l'époque, je n'avais pas les termes pour le dire.

Il y a autre chose qui me guide depuis longtemps, ce sont les questions qui ont trait à la valeur. Je travaille cette dimension en ce moment. Que vaut une personne ? Une organisation ? Depuis le début, j'ai saisi qu'il y a un écart entre la valeur telle qu'elle est calculée, quantifiée par les systèmes chiffrés, la valeur telle qu'elle est appréciée par les individus et telle qu'elle circule, telle qu'elle organise, ensuite, les décisions. Cette question de la valeur, de la valorisation, on

---

<sup>1</sup> Article « Quand les règles s'incarnent... »

<sup>2</sup> Nom anonymisé d'une des entreprises privées, division d'un grand groupe

utilise aussi le terme de *valuation*, et la façon dont les systèmes d'évaluation quantifiée participent, ou pas, à cette valuation, m'intéresse beaucoup.

**Olivier Cléach** : D'accord. On y reviendra peut-être tout à l'heure, quand on abordera tes travaux un peu plus récents ? Peut-être peut-on terminer ton parcours par ta soutenance ? Et à ta rencontre avec Pierre Tripier ?

**Valérie Boussard** : Ma soutenance de thèse a lieu en janvier 1999. Norbert Alter avait proposé à Annie Borzeix, Gilbert de Terssac, Pierre Tripier et Bernard Colasse, qui était professeur de comptabilité à Dauphine, de participer au jury. J'ai la chance d'avoir ce jury, et en particulier la présence de Pierre Tripier que je connaissais seulement pour l'avoir entendu en colloque. Et j'ai la chance que Pierre, qui est quelqu'un capable de beaucoup d'excès de paroles dans un sens ou dans l'autre, adore ma thèse. Et quand je dis « il adore », c'est parce qu'il a des termes absolument dithyrambiques pendant la soutenance. Tout de suite après la soutenance, Pierre reprend contact avec moi pour me proposer de rejoindre l'équipe qu'il avait formée à Saint-Quentin-en-Yvelines, au laboratoire Printemps, et qui s'intéressait aux outils de gestion. Je viens alors présenter mes travaux dans leur séminaire ; je fais la connaissance de Delphine Mercier, de Salvatore Maugeri, et puis de tant d'autres. Pierre me mobilise pour que je présente ma candidature sur un poste de maître de conférences qui est créé à l'occasion de son départ en retraite. Et il se trouve qu'avec beaucoup de chance j'obtiens ce poste. Je rejoins ainsi un laboratoire dans lequel Pierre a déjà organisé depuis quelques années une équipe de réflexion sur les outils de gestion. Je le rejoins cette fois-ci non plus de l'extérieur, mais de l'intérieur, en participant à son animation. C'est un moment très important pour moi. Évidemment, le premier poste de maître de conférences, c'est toujours un moment important, parce que c'est une titularisation, donc on peut mener des recherches de long terme. C'est clair que je n'aurais pas fait les travaux que j'ai faits si je n'avais pas eu, très rapidement après ma soutenance de thèse, un poste. J'ai soutenu la thèse en janvier 1999 et je suis recrutée au 1<sup>er</sup> février 2000. Entre parenthèses, les gens me recrutent en sachant que je vais démarrer sur un congé de maternité (je passe devant le comité de sélection enceinte de 8 mois). Ça, c'est très fort, dans une vie professionnelle de femme. Je reprends le fil : la titularisation si peu de temps après la thèse, c'est une chance inouïe ; mais la titularisation dans un laboratoire comme le laboratoire Printemps, alors ça, c'est la chance puissance 10 ! Parce que je rejoins un laboratoire extrêmement dynamique intellectuellement, avec des relations entre collègues qui sont d'une très grande qualité, de respect, de convivialité, d'amitié. Les fondateurs du laboratoire Printemps qui sont encore dans les lieux à l'époque, Claude Dubar et Pierre Tripier, impulsent à ce laboratoire des règles de relations sociales et intellectuelles qui sont d'une grande importance. Je pense que c'est fort de leurs expériences désagréables dans d'autres lieux qu'ils en étaient venus à proposer ces modes de fonctionnement. Il y avait beaucoup de respect intellectuel, c'était un état d'esprit très féministe aussi. Claude Dubar, je le connaissais à travers ses enseignements dans le DEA qui m'avaient beaucoup impressionnée. Arrivée au laboratoire, c'était la possibilité d'être encore plus près de telles personnalités et surtout plus près de la sociologie des professions, que je découvre à l'époque avec eux. La première édition de leur manuel de sociologie des professions<sup>1</sup> paraît en 1998 juste avant que je soutienne ma

---

<sup>1</sup> Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, 1998. Valérie Boussard a participé à la 4<sup>ème</sup> édition de l'ouvrage (2015).

thèse. Ces réflexions ne pouvaient donc pas être dans ma thèse. Mais je découvre à ce moment qu'elles étaient centrales pour aller plus loin dans l'élaboration des résultats que je proposais.

**Olivier Cléach :** Qu'est-ce qui avait motivé Pierre Tripier à créer cette équipe de recherche autour des dispositifs de gestion ?

**Valérie Boussard :** Il faut se remettre dans le contexte : les années 1990, comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est le début de ce qui deviendra le *new public management*. Par exemple, Delphine Mercier et Pierre Tripier avaient eu un contrat de recherche avec La Poste. Ils montrent la montée d'outil de suivi de la qualité. En parallèle, Salvatore Maugeri, dans le cadre de ses travaux sur le transport routier, la logistique, tombe aussi sur des outils, de contrôle cette fois. Il y avait toute une effervescence dans les entreprises, qu'elles soient publiques et privées, qui va interpeller les sociologues du travail de l'époque. Mon interprétation, c'est que Pierre Tripier représente cette sociologie du travail qui a beaucoup travaillé dans les années 1970 et 1980 sur des milieux industriels dans lesquels ne se posait pas cette question comme elle se posera dans les années 1990, autour de l'évaluation de la performance, de la transformation des pratiques avec des outils, de la standardisation, de la certification, etc. Et je pense que ce sont tous ces nouveaux phénomènes sociaux que Pierre saisit, et qui l'amène à lancer cet atelier autour des dispositifs de gestion. Le terme de dispositif n'apparaît pas immédiatement. Au début, le terme utilisé est celui d'outil et puis progressivement, l'équipe travaille sur ce concept de dispositif. Il faut avoir en tête qu'à cette époque, travailler sur ces questions de gestion, que ce soit des indicateurs de gestion, des outils de gestion, ce n'est pas bien vu. L'explication que je peux en donner, c'est que c'est très proche de la gestion, de ce que font les gestionnaires, et la délimitation entre les deux champs n'est pas encore bien faite. S'intéresser à la gestion quand on est sociologue du travail, c'est peut-être quelque part être un gestionnaire et pas vraiment un sociologue. C'est un objet naissant, encore incertain, flou, voire un peu suspect. Il faut toute la force de conviction de Pierre pour essayer d'en faire un objet sociologique. Je pense qu'il a toujours été comme ça : c'est-à-dire, qu'il pouvait lancer des affirmations, dire qu'il fallait chercher par-là, être dans l'originalité, la création, sans que cela mette en cause ce qu'il était. Et je pense que cela joue beaucoup, cette curiosité, cette audace.

**Fanny Guillet :** Quels étaient les contours du groupe autour des dispositifs ? Était-il retreint autour d'un petit nombre de chercheurs ou ouvert à des réseaux plus larges ? Une autre question, même si vous avez commencé à y répondre : vous évoquez la difficulté à légitimer ces objets au sein de la sociologie du travail, quelles étaient les relations avec la sociologie des organisations, par exemple le CSO<sup>1</sup> qui travaille sur la tension entre le formel et l'informel ? Dans quelle mesure ces objets-là les ont-ils intéressés ? À quels échanges vos approches ont-elles donné lieu ?

**Valérie Boussard :** Bonne question. Si mes souvenirs sont bons, le petit groupe formé autour de Pierre Tripier au laboratoire Printemps est un groupe interne. De son travail sortira le livre *Délit de gestion*<sup>2</sup> en 2001. Cet ouvrage coordonné par Salvatore Maugeri est la première pierre à l'édifice, c'est une première étape pour développer la notion de dispositifs de gestion. Dès 2001, Salvatore Maugeri et moi organisons une journée d'étude

---

<sup>1</sup> Centre de Sociologie des Organisations fondé par Michel Crozier.

<sup>2</sup> Maugeri S. (dir.), *Délit de gestion*, Paris, La Dispute, 2001.

sur les dispositifs de gestion afin de rentrer en discussion avec des collègues qui travaillent sur des objets similaires dans d'autres laboratoires. On fait venir des doctorants, de jeunes docteurs qui ont des travaux empiriques à présenter, et des chercheurs plus avancés dans la carrière, pour jouer le rôle de discutants ou de conférenciers : Danièle Linhart, Denis Segrestin, Eric Verdier, etc. On avait ces liens avec le CRISTO<sup>1</sup>, le LEST<sup>2</sup>. Mais je n'ai pas le souvenir qu'on identifie le CSO à ce moment-là. On fait ces journées d'étude dans l'idée d'élargir encore davantage, de rentrer en discussion avec des collègues ; et de là sort le livre *Du politique dans les organisations*<sup>3</sup> qu'on coordonne avec Salvatore Maugeri. Et je pense qu'un point un peu marquant pour continuer à élargir les discussions, c'est l'opportunité de créer un réseau thématique à l'occasion de la création de l'Association Française de Sociologie (sur les ruines de la Société française de sociologie). Pierre m'incite à créer un réseau thématique sur les dispositifs de gestion. Je me rappelle très bien. Je présente l'idée dans un amphi, et il y a des personnes qui viennent me rejoindre et me disent : « C'est une bonne idée ! Créons-le ensemble ». Finalement la création du RT30 va donner la possibilité d'échanger avec d'autres collègues, et surtout, je crois, de construire la légitimité d'un objet et d'une approche. Le premier congrès de l'AFS en 2004 (Villetaneuse) est l'occasion d'organiser des sessions du RT30. C'est cela qui nous permet, à Salvatore et moi, de travailler séparément deux ouvrages, à partir de certaines des communications présentées. Le premier en 2005, que je coordonne, et qui sortira chez L'Harmattan, s'intitule *Au nom de la norme*<sup>4</sup> en 2005, et celui de Salvatore, en 2006, *Au nom du client*<sup>5</sup>. Ce premier congrès, finalement, nous permet de découvrir, de rencontrer les personnes, de reprendre contact et de continuer à travailler. Voilà comment ça s'est passé, dans mon souvenir.

**Fanny Guillet :** Je ne voudrais pas interrompre le fil chronologique, mais c'est quand même une question qui revient, dans le fait de légitimer et positionner l'objet. Vous disiez que les outils de gestion étaient assimilés aux sciences de gestion. Je me demande dans quelle mesure vous avez été tentés de ce champ. Je pense par exemple à Jacques Girin, qui a apporté des choses, les *situations de gestion* par exemple ou à Alain-Charles Martinet qui était aussi assez intéressant dans ses travaux épistémologiques. Une seconde question : vos travaux consistent à dévoiler ce que produisent ces outils sur l'identité du professionnel, sur les conditions de travail, les jeux de pouvoir et les relations entre acteurs des entreprises. Dans quelle mesure discutez-vous ces dimensions par rapport à la performance qui justifie ces transformations ? D'où l'enchaînement de cette question avec la précédente sur les sciences de gestion : l'atteinte concrète de la performance est une préoccupation centrale dans les sciences de gestion. Finalement, comment voyez-vous cette articulation ?

---

<sup>1</sup> Centre de recherche sur l'innovation sociotechnique et les organisations industrielles. Remplacé en 2007 par le Pacte.

<sup>2</sup> Laboratoire d'économie et de sociologie du travail.

<sup>3</sup> Boussard V., Maugeri S., (dir.), *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, 2003

<sup>4</sup> Boussard V., (dir.), *Au nom de la norme : les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005.

<sup>5</sup> Maugeri S. (s/d), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion. Approches sociologiques*, Paris, L'Harmattan, 2006.



**Valérie Boussard** : je vais commencer par répondre à la deuxième question pour revenir à la première. La question de savoir si une organisation atteint la performance ou pas n'est pas ma question. Jamais. C'est effectivement une question de gestionnaires qui ont à mettre en place, ou à aider une organisation à mettre en place les outils permettant d'atteindre la performance, et ensuite à se demander si l'outil est bon. Ce n'est pas la question du sociologue qui lui va interroger la « performance ». La façon dont elle est définie, les conflits autour de ses définitions. Aujourd'hui, c'est toujours une chose que je travaille, et que je trouve absolument passionnante : comment un système social, ou économique, à un moment donné, définit-il ce qu'il considère comme performant ? Et quels sont les outils techniques qu'il met en œuvre pour l'atteindre ?

Concernant le rapport aux gestionnaires : on a été très tôt très ouverts, on a eu des discussions. Jacques Girin, j'ai le souvenir de l'avoir croisé, d'avoir discuté avec lui, d'avoir repris assez souvent ses travaux sur les *machines de gestion*. À l'époque, j'ai discuté beaucoup avec Jean-Claude Moisdon<sup>1</sup>, qui avait fait un travail très intéressant sur les indicateurs à l'hôpital. Des discussions avec Armand Hatchuel, aussi. Les équipes du Centre de recherche en gestion à Polytechnique et du Centre de gestion scientifique (CGS), à l'époque, à l'École des Mines, faisaient partie de celles avec lesquelles on discutait. Mais ce sont des gestionnaires que je qualifierais d'hétérodoxes. Avec des gestionnaires pur jus, c'est plus difficile parce qu'on se heurte à cette question de la performance qui engendre un décalage épistémologique. À l'époque, 2004, paraît l'ouvrage de Lascoumes et Le Galès : *Gouverner par les instruments*<sup>2</sup>. On s'aperçoit ainsi que Sciences Po a également une réflexion sur l'instrumentation de gestion. Ils utilisent aussi le terme de dispositifs. C'est au moment de la parution de leur ouvrage en 2004 et de celui qu'on coordonne avec Salvatore *Du politique dans les organisations*, qu'on s'aperçoit qu'il y a deux tuyaux parallèles. Et on n'avait pas discuté !

**Fanny Guillet** : Ainsi, dans les années 2004, fin des années 2000, vous prenez conscience d'être en train de décrire un fait social important de la société moderne. Ensuite, avez-vous continué à creuser vos sillons propres, ou assiste-t-on à ce moment à une augmentation des échanges entre ces différents laboratoires ? Et puis j'en profite pour poser la question des dialogues potentiels avec les STS qui regardent aussi les indicateurs comme des outils de gouvernement, des outils de naturalisation de phénomènes et de rapports de force. Comment ça s'est ouvert ou pas, dans la fin des années 2000 ?

**Valérie Boussard** : Je crois que ça s'ouvre justement grâce au RT30, qui continue à faire de l'animation scientifique et qui, je pense, permet à beaucoup de jeunes docteurs de laboratoires différents et d'approches différentes de se retrouver. De mon côté, je me désengage du RT30 au moment où je prépare mon habilitation à diriger des recherches (HDR), que je soutiens en 2006<sup>3</sup>. À ce moment-là, j'ai beaucoup de mal à animer un réseau sur un objet dont je fais le cœur de mon HDR. J'ai peur, à la fois, de tirer le RT dans mon sens et en même temps de m'approprier des résultats du RT. La HDR, c'est un moment où il faut dire « je », il faut construire une position individuelle, c'est en tous cas ce que me

---

<sup>1</sup> Par exemple : Moisdon J.-C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris, 1997

<sup>2</sup> Lascoumes P., Le Galès P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po, 2005.

<sup>3</sup> Boussard V., *Essai de sociologie de la gestion. Pour une analyse de l'invention et de la diffusion de la forme gestionnaire*, HDR, UVSQ, 2006.

demande Claude Dubar qui est mon garant. Et je pense que c'était une très bonne décision parce que cela a créé une situation d'ouverture !

**Olivier Cléach :** Ton HDR est-elle le moment du passage de l'analyse des dispositifs de gestion aux groupes professionnels pour comprendre la transformation des organisations ? Comment s'est déroulée cette progression ?

**Valérie Boussard :** Oui, je pense que c'est ce moment-là. L'arrivée au laboratoire Printemps me forme et me socialise à la sociologie des professions. De là, je vais continuer des enquêtes, et notamment une enquête que je mène en collaboration avec Marc Loriol, qui avait lancé un projet de recherche sur le stress des policiers. Cette recherche m'amène à mobiliser de façon empirique les travaux de sociologie des professions pour comprendre ce groupe professionnel, alors même que c'est un groupe professionnel qui est astreint aux nouvelles règles du management public, avec ses indicateurs<sup>1</sup>. Et je pense que c'est effectivement une recherche qui me recentre sur ce que j'avais vu dans ma thèse et qui m'amène à creuser ce sillon. Je vais le développer, cette fois-ci, dans mon HDR, pour comprendre non pas ceux qui subissent les dispositifs de gestion, mais ceux qui en sont les organisateurs. Ce basculement a effectivement lieu au moment de l'HDR et est tout à fait central pour moi aujourd'hui. Enfin, je n'envisage plus de faire l'un sans l'autre.

**Fanny Guillet :** Il y a eu d'abord le temps du groupe sur les dispositifs, qui était assez interne au laboratoire, ensuite la création du RT ; comment ces groupes ont-ils évolué ?

**Valérie Boussard :** Un point important que je dois indiquer pour comprendre l'articulation : l'atelier « Dispositifs », au sein du laboratoire Printemps, évolue vers un autre séminaire ("Groupes professionnels") que je co-anime avec Didier Demazière et Philip Milburn et qui donnera lieu à l'ouvrage *L'injonction au professionnalisme*<sup>2</sup> (2010). Cet atelier participe aussi de ce moment de basculement qui nous a conduits à regarder comment les différents dispositifs de gestion sont au cœur des transformations de l'action publique, également au cœur des identités professionnelles et des métiers dans les services publics, avec le même type de conséquences que dans des entreprises. Ça devient très important d'articuler la mise en place des dispositifs de gestion et la transformation des métiers.

**Fanny Guillet :** Est-ce que je résume bien si je dis que toute la suite de vos travaux, à partir de la fin des années 2000, est dans l'articulation permanente entre ceux qui construisent, et ceux qui vivent les dispositifs de gestion.

**Valérie Boussard :** Oui. À chaque fois, c'est l'un ou l'autre, voire les deux en même temps.

**Olivier Cléach :** Et dans tes travaux sur les professions, est-ce que tu continues à voir l'objet "dispositif" comme étant prégnant ? Où prends-tu de la distance par rapport à ce niveau d'analyse ?

**Valérie Boussard :** J'ai tout le temps le regard sur les dispositifs. Tout le temps. Par exemple, quand j'ai commencé à travailler sur les financiers, j'ai regardé à la fois les dispositifs d'évaluation des financiers – évaluation de la performance individuelle, construction des carrières, atteinte des positions dirigeantes, également trajectoires et

---

<sup>1</sup> Boussard, V., 2010, « Les policiers de voie publique et l'injonction à faire du chiffre », in *L'injonction au professionnalisme*, Boussard et alii, Paris, Presses Universitaires de Rennes

<sup>2</sup> Boussard V., Demazière D., Milburn P. (dir.), *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.

sortie du milieu – et j’ai regardé aussi les dispositifs qu’ils utilisent pour valoriser les entreprises. C’est donc systématique. J’incite mes doctorants à travailler cette double approche également.

**Fanny Guillet :** En parcourant l’ensemble de vos travaux, il semble se dégager une intensification et une extension du phénomène qui va toucher des domaines de plus en plus larges de la société.

**Valérie Boussard :** Oui, pour le dire autrement, quand je débute ma carrière de chercheur, je travaille sur un objet qui est presque en dehors du champ, qui est illégitime, sur lequel il faut créer toute une dynamique pour intéresser les collègues. Et j’ai l’impression que depuis, on a été dépassé par le phénomène social. Il n’y a pas de travaux sociologiques, à ma connaissance, qui ne se heurtent pas empiriquement à ce phénomène social, qui est soit la quantification, soit l’évaluation, soit les dispositifs de contrôle, de *reporting*, etc. Le phénomène nous a dépassés. On a été victime du succès de l’objet [rires]. Finalement, on aurait pu ne pas exister, l’objet aurait existé quand même ! Peut-être peut-on se dire : « Ah, on était un peu précurseur, on avait vu ! » Mais on n’était pas les seuls, c’est un phénomène social, on a été plusieurs à le voir, parallèlement, dans des tuyaux séparés.

**Fanny Guillet :** Vous décrivez un phénomène d’une grande ampleur. Comment percevez-vous la place de vos recherches dans la société ?

**Valérie Boussard :** Notre travail de sociologue, c’est d’analyser, de comprendre des situations. C’est ensuite aux acteurs sociaux de se saisir de ces résultats, afin de transformer le monde. Je joue cela à mon propre niveau, à travers des fonctions, que ce soit de direction d’un département de sociologie à Nanterre ou de direction de laboratoire<sup>1</sup>. Dans ces situations, je suis également un acteur social dans une organisation, pris dans des dispositifs de gestion ! C’est ma propre situation professionnelle qui m’amène à me saisir des résultats de la recherche sur les dispositifs de gestion. Et en même temps, cette observation participante me donne des éléments pour la recherche sur ces objets. Je ne sais pas ce que le monde deviendra demain. Il sera ce que les gens en feront. Mais c’est assez amusant à regarder. Enfin, amusant ... c’est parfois désespérant. Quand on voit les effets de ces systèmes sur le travail, en particulier, sur la perte du sens au travail, c’est tout à fait désespérant. Mais, je pense que notre travail de sociologue, c’est justement de décrire et de donner à voir ce phénomène. Et si vous dites que l’article sur les intermédiaires financiers est glaçant, et bien je dirais tant mieux ! S’il y a des gens qui se disent : « Ah ben ça, c’est glaçant », et qui se disent : « peut-être que, je pourrais changer les choses », tant mieux !

**Fanny Guillet :** Ce que vous écrivez, dans cet article-là, c’est qu’ils n’ont envie de changer les choses qu’une fois qu’ils sont sortis du système.

**Valérie Boussard :** Oui ! Et c’est déjà bien, qu’il y en ait qui sortent du système ! Et en même temps, les travaux sur la finance « à impact social », dans laquelle se retrouvent un certain nombre de financiers qui sortent du système classique, on peut aussi les analyser de façon critique à l’aune de toutes les perspectives sociologiques sur les dispositifs. C’est le côté analyse de l’extension des dispositifs qui est intéressant aussi. Il s’agit d’aller voir à quel point les dispositifs prégnants, qui traduisent un mode de raisonnement financier,

---

<sup>1</sup> UMR 8533 - Institutions et dynamiques historiques de l’économie et de la société (IDHES)

s'étendent dans des domaines où on ne les imaginait pas avant : l'environnement, les associations...

**Fanny Guillet** : Dans votre article *Au nom de la norme*<sup>1</sup>, vous dites qu'après la crise financière des années 2000 émerge un besoin de régulation, plus institutionnelle et plus politique ; et en parallèle, on voit que les institutions publiques poursuivent leur trajectoire sur le modèle du nouveau management public et de l'action publique impliquant les acteurs économiques. On se demande, finalement, où est le politique. Dans l'ensemble de vos textes, on voit bien à quel point les outils de gestion sont générateurs de règles, ce sont des formes de régulation, cependant inaptés à prendre en charge des problématiques transversales, qu'elles soient sociales, environnementales, de santé, etc. Aujourd'hui, voyez-vous apparaître de nouveaux espaces ou de nouvelles formes de reprise d'une régulation politique qui réémergerait, en réaction aux effets pervers de « du trop de gestion » ?

**Valérie Boussard** : J'ai le sentiment qu'il y a une prise de conscience des effets pervers de cette gestion, de ce trop de gestion ; mais des espaces où on trouverait de nouvelles formes de régulation, je n'en ai pas croisé dans mes travaux. J'entends dire que certaines entreprises essaient de nouvelles formes...

**Fanny Guillet** : Des SCOP<sup>2</sup> ou des organisations comme ça ?

**Valérie Boussard** : Non, parce que je pense qu'il ne faut pas confondre la structure capitaliste avec le dispositif de gestion. On peut tout à fait être dans une SCOP, dans une coopérative et avoir des dispositifs de gestion. On peut être dans une association et avoir des dispositifs de gestion. Il n'y a pas de liens. Et vous pouvez, dans une entreprise complètement capitaliste, détenue par des actionnaires, avoir une forme de gouvernance sans *reporting*, quelque chose de démocratique. Ces expérimentations qui ont lieu plutôt dans les entreprises privées sont des formes où on met plus de démocratie ou moins de bureaucratie, au sens de moins de remontées hiérarchiques...

**Olivier Cléach** : Tu parles des entreprises libérées ?

**Valérie Boussard** : Voilà, l'entreprise libérée. Je n'ai pas fait d'enquêtes de terrain sur ces formes-là, donc je ne peux pas en parler. L'être humain, qui est un être social, doit en permanence et de longue date être dans cette tension entre l'organisation par le haut et le besoin, la nécessité, même, d'autonomie, pour qu'il y ait efficacité. C'est ce qu'avait très bien vu Jean-Daniel Reynaud, avec ses concepts de règles de contrôle et de règles autonomes<sup>3</sup>. On est certainement dans un trop de règles de contrôle qui étouffent les régulations autonomes à un point qui nuit au travail et aux travailleurs. Et y compris à la performance. C'est-à-dire que fonctionner à l'aune des indicateurs officiels de performance peut affecter la performance. Mais s'imaginer que le modèle de l'entreprise libérée qui serait : « on ne fait que de la régulation autonome », je doute que ce soit mieux, sans en être sûre, car je n'ai pas lu suffisamment sur le sujet. Peut-être que la « bonne » solution se situe entre les deux, ce qu'à mon avis avait très bien vu Jean-Daniel Reynaud.

---

<sup>1</sup> Berrebi-Hoffmann I. et Boussard V., « Avant-propos. Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion », *Sociologies Pratiques* n° 10, 1, 2005, p. 1-6.

<sup>2</sup> Société coopérative et participative.

<sup>3</sup> Reynaud J.-D., « *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome* », *Revue française de sociologie* n+1, vol. 29, 1988.

Et on est certainement dans un trop de régulation de contrôle, mais il ne faudrait pas s'imaginer que la solution serait l'absence de régulation de contrôle et dans le tout autonome.

Cependant, il semble que ce type d'entreprises restent marginales. Tous les travaux actuels sur les plateformes, ou mêmes les start-ups, montrent qu'elles ne sont pas des lieux de libération des dispositifs, au sens où il y en a énormément et qu'ils sont extrêmement contraignants.

Avec le développement de l'auto-entrepreneuriat, on aurait pu penser qu'on allait échapper aux dispositifs de gestion, mais le constat est inverse. L'auto-entrepreneuriat est aussi pris dans des dispositifs de gestion, puisque l'auto-entrepreneuriat est contraint par les plateformes pour qui ils sont sous-traitants. Quand on regarde du côté des professions libérales, on observe des dispositifs de gestion qui sont de plus en plus forts, prégnants. Regardez les travaux de Corinne Delmas sur les notaires<sup>1</sup>, par exemple ou sur les médecins.

**Olivier Cléach** : On arrive au bout de notre entrevue. Peut-être, tu peux nous dire quelques mots de ton nouveau livre *Les travailleurs du management*<sup>2</sup> ? Quels sont vos principaux résultats ?

**Valérie Boussard** : Alors notre idée, avec cet ouvrage collectif qui fait suite à un colloque, c'était de poursuivre la réflexion sur les dispositifs, mais en s'écartant un peu de l'analyse déjà balisée des dispositifs en eux-mêmes et de ce qu'ils font au travail, pour aller du côté de ceux qui les conçoivent. Je reviens sur ce que je disais plus haut sur les contrôleurs de gestion. Au début de mes recherches, je m'étais peu intéressée aux contrôleurs de gestion, à ce qu'ils font. Là, c'était l'occasion d'aller susciter des réflexions sur ces concepteurs, ces organisateurs, ces manipulateurs, ces créateurs de dispositifs de gestion. Donc tous ceux qui travaillent à les produire. Pour moi, il s'agissait de questionner en quoi le professionnalisme de ces personnes-là est en partie lié à leur capacité, non seulement à produire ces dispositifs, mais aussi à les faire vivre. Ferruccio Ricciardi avait en tête des analyses plus sociohistoriques, permettant de voir comment se structurent des groupes professionnels dans le temps. Marie-Anne Dujarier s'employait à analyser, suite à son travail sur les managers à distance<sup>3</sup>, dans quelle situation cela met ces travailleurs que d'avoir à produire ces dispositifs, qu'est-ce que ça fait à leur propre travail à eux. Nous avons fait se rencontrer ces trois approches. Et je pense qu'on retrouve, finalement, un peu de ces trois hypothèses dans les résultats. On voit comment les dispositifs de gestion participent à la création, à la production de groupes professionnels et, en conséquence, comment ces groupes professionnels se servent de ces dispositifs de gestion pour exister. On donne alors à voir la boucle qui fait grossir le phénomène. Ensuite, je crois qu'on voit bien la tension qu'il peut y avoir entre cette injonction au professionnalisme<sup>4</sup> qui leur est

---

<sup>1</sup> Delmas C., *Les notaires en France. Des officiers de l'authentique entre héritage et modernité*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2019.

<sup>2</sup> Boussard V., Dujarier M.-A., Ricciardi F. (dir.), *Les travailleurs du management. Acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*, Toulouse, Octares éditions, octobre 2020.

<sup>3</sup> Dujarier M.-A., *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

<sup>4</sup> Boussard V., Demazière D., Milburn P., *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2010.

faite, d'avoir à manipuler ces dispositifs, et en quoi cela va leur donner à la fois une position, une identité professionnelle et comment cela provoque des tensions et des difficultés dans leur propre activité. Donc cela permet d'humaniser, au sens d'incarner, l'activité de gestion ; dans le sens où elle est produite par des travailleurs, et ne vient pas d'un niveau très macro, voire, si je peux me permettre, d'un complot ou d'une grande organisation qui aurait décidé qu'il fallait contrôler tout le monde. On voit que c'est beaucoup plus complexe que cela.

**Fanny Guillet** : C'est incarné, oui.

**Valérie Boussard** : Voilà, c'est complètement incarné dans des individus qui sont des travailleurs que vous rencontrez dans la vie courante, qui ne sont pas nécessairement des « méchants ». Des individus qui font des carrières dans lesquelles ils pensent, sincèrement, faire le bien. Et c'est ça qui est presque effrayant. Ils pensent agir pour le bien des organisations, tout en agissant pour le bien de leur carrière également. Et en même temps, ils vivent des tensions, des difficultés très importantes ! Donc, ça les humanise aussi. De cette façon-là en tout cas.

**Fanny Guillet** : Et en même temps, vous montrez bien que de plus en plus, la reconnaissance de ces concepteurs passe par la production de dispositifs.

**Valérie Boussard** : Ah oui, tout à fait ! Si je reviens sur les questions d'évaluation, effectivement : tant que dans les systèmes d'évaluation, formalisés ou non, le rôle des dispositifs de gestion sera aussi central dans la réputation qu'ont les professionnels... Il me semble que je l'avais, très bien vu dans l'enquête que j'avais faite sur les cadres à la SNCF<sup>1</sup>, aussi bien statistiquement que dans les entretiens : devenir un expert des dispositifs de gestion, c'est la clef pour faire carrière !

**Olivier Cléach** : Et est-ce que ceux que tu interrogues, même s'ils sont investis de leur mission, sont-ils dupes ? Ou est-ce qu'ils sont vraiment enfermés dans ce modèle ? On serait un peu dans la configuration que décrit par exemple Donald Davidson<sup>2</sup> dans le fait d'aller intentionnellement à l'encontre de nos valeurs... Malgré cela, on se conforme aux normes.

**Valérie Boussard** : Alors c'est très difficile de saisir cela. C'est une grande discussion qu'on a eue avec Marie-Anne Dujarier : sont-ils dupes ? Je pense qu'on a beaucoup de mal – pour des raisons méthodologiques – à saisir cela, parce qu'on ne peut jamais être sûr qu'ils nous disent bien ce qu'ils pensent. C'est très difficile, pour quelqu'un, d'avouer, voire de s'avouer à lui-même, qu'il est dupe. Comment juger qu'il est dupe ?

**Fanny Guillet** : Ça pourrait être par exemple de l'incohérence ou une tension qui ressortirait de leur discours ? En fait, en lisant des *verbatim* apparaissant dans différents textes, j'ai l'impression que vous avez affaire à des acteurs ou à des travailleurs qui sont dans un devoir de représentation et de légitimation, parce qu'ils connaissent la critique sociale de fond. On perçoit dans les témoignages une posture de justification forte, sûrement pour continuer à pouvoir vivre bien dans le système. C'est très différent de ce qu'on va avoir sur les problématiques environnementales, où les acteurs vont se saisir du

---

<sup>1</sup> Boussard V., « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », in Bouffartigue P., Gadéa C., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, 2011

<sup>2</sup> Davidson D., *Actions et événements*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993 (*Essays on Actions and Events*, Oxford, Oxford University Press, 1980).

sociologue pour exprimer leur frustration, l'incohérence du système dans lequel ils sont pris.

**Valérie Boussard** : Sur cette question-là, ce qui est très, très difficile, c'est de se demander s'ils nous servent un discours auquel ils ne croient pas ou s'ils se sont convaincus de leur discours. Et franchement, je ne peux pas vous dire. Mon hypothèse, c'est plutôt qu'ils se sont persuadés ! C'est-à-dire qu'ils nous expliquent leurs vraies raisons d'y croire. C'est-à-dire qu'il y a tout un système de justification, de rationalisation *a posteriori* qui est un système professionnel. Là où je crois qu'ils ne sont pas dupes, c'est dans la finance. Mais ça ne les gêne pas plus que ça, c'est-à-dire que ça fait partie du jeu et de l'acceptation du jeu. Finalement, un bon gestionnaire ou un bon travailleur du management, c'est quelqu'un qui connaît les limites du système. Et qui va, d'une certaine façon, jouer avec. C'est-à-dire, qu'il sait que les chiffres ne représentent pas la réalité. Mais quel est le problème ? L'essentiel, c'est de faire croire que la réalité est ce que les chiffres donnent. Ils savent très bien que les chiffres ne savent rien dire ! Mais ce qu'ils savent, c'est que leur métier consiste à faire croire que les chiffres qu'ils donnent sont la réalité. Pour avoir vu des financiers travailler, je pense qu'à un moment donné, afin de faire croire, par exemple, que la société vaut bien 100, ils sont obligés d'y croire eux-mêmes. Ils jouent un jeu avec ces dispositifs ; ils les manipulent. Ils connaissent très bien les limites ! Cela nous renvoie à la discussion de tout à l'heure sur l'écart entre le prescrit et le réel dans la pratique du contrôle de gestion. Tout contrôleur de gestion sait que les chiffres qu'il donne ne sont pas la réalité ! En dépit de ce qui est enseigné dans les formations où on vous explique qu'il faut faire des indicateurs pertinents, qui décrivent la réalité. Mais ils sont complètement déconnectés de la réalité du terrain. Et tout le monde sait ça. Mais en même temps, pour maintenir une certaine cohérence, à un moment donné, ils doivent croire à ce qu'ils racontent. Et donc là, il n'y a plus de jeu. En tout cas, c'est mon hypothèse.

**Fanny Guillet** : Il y a une part d'individus, peut-être marginale, qui, d'une façon ou d'une autre, ne résiste pas à ça, à la potentielle dissonance cognitive. Il y a les travaux sur les suicides chez les cadres qui développent ça.

**Valérie Boussard** : Oui ! Il y a des cadres qui trouvent des solutions de sortie : alors qu'elles soient dans le suicide, c'est vraiment la solution extrême, dans l'arrêt maladie, dans la démission, dans la bifurcation professionnelle... Je pense aussi que c'est pour cela qu'on a autant de cadres qui changent de voie entre quarante et cinquante ans ! Et beaucoup de femmes ! Parce qu'elles ont - c'est mon explication - cette capacité, cette liberté qui leur est donnée par la société de choisir des activités professionnelles sans avoir à être le pourvoyeur de revenus pour le ménage ! Donc elles peuvent plus facilement se reconvertir dans des activités qui ont du sens et qui sont moins bien payées. Enfin, c'est une explication assez sociologique des normes sociales qui encadrent les activités professionnelles des unes et des autres.

**Olivier Cléach** : En guise de conclusion, une question un peu générale, qui fait un peu le bilan, tu ne seras pas obligée d'y répondre. Avec le groupe Dispositifs de gestion, vous étiez partis d'un constat de développement des dispositifs de gestion, ce qu'on a appelé après la gestionnarisation des sociétés. Un peu comme Max Weber, dans un petit texte, *Considérations intermédiaires*<sup>1</sup>, où il montrait l'emprise du système économique sur les autres sphères d'activité, avec l'imposition de ses valeurs, de ses normes. Avec le recul de

---

<sup>1</sup> Weber Max, « Considérations intermédiaires » (1915) in *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 1996.

tes différents travaux, comment est-ce que tu expliques la diffusion de cette gestion, et sa prégnance de plus en plus importante ? C'est une vaste question... Peut-être, pour donner une piste : est-ce que tu penses que c'est lié au système capitaliste actuel, dont la gestion en serait le bras armé ?

**Valérie Boussard** : Alors... premièrement, je vais botter en touche et dire que je ne crois pas que ce soit lié au système capitaliste ; deuxièmement, cela mérite d'être creusé ; et troisièmement, pourquoi je dis cela ? Parce que c'est quand même aujourd'hui la Chine qui a le mode de gouvernement précurseur en matière d'évaluation de ses citoyens. Vous savez qu'il y a un système de notation des citoyens en Chine. Alors, on pourra me rétorquer que la Chine est devenue capitaliste. C'est une forme de capitalisme, dans ce cas-là. Enfin, il faudrait quand même aller creuser cette idée-là. Donc, je crois plus que cela a à voir avec des modes de gouvernement des individus et des conduites qu'avec le système capitaliste en lui-même. Donc pour moi, cela relève plus de systèmes de contrôles sociaux que du système capitaliste, des systèmes d'évaluation et de valuation des individus. En fait, d'une certaine façon, c'est pour construire de la discipline et de la hiérarchisation !

**Fanny Guillet** : Après, l'enjeu du contrôle des populations est consubstantiel du néolibéralisme. Barbara Stiegler<sup>1</sup> qui explique bien ça dans ses travaux.

**Valérie Boussard** : Oui ! Enfin, je veux bien que ce soit consubstantiel du néolibéralisme ! Mais c'est aussi consubstantiel du soviétisme, du maoïsme... On peut accuser le néolibéralisme de tous les maux et de celui-ci en particulier ! Je ne suis pas là pour sauver le néolibéralisme, ce n'est pas mon objet, mais...

**Fanny Guillet** : Non, mais effectivement, le contrôle des sociétés est beaucoup plus large.

**Valérie Boussard** : Si on veut bien penser que les dispositifs de gestion ne renvoient pas systématiquement au contrôle de la valeur produite pour les actionnaires – et ce qui, franchement, me semble être le cas, au regard à la fois de tous mes travaux, mais aussi de tous ceux de mes collègues – à ce moment-là, on va plus loin. Et donc, j'ai envie de vous dire que ce n'est pas la sortie du capitalisme qui nous permettra d'échapper aux dispositifs de gestion, qui sont des dispositifs de contrôles sociaux, sous des formes différentes !

**Olivier Cléach** : Merci pour le temps que tu nous as consacré.

Entretien réalisé en visioconférence le 3 septembre 2021

---

<sup>1</sup> Stiegler B., « *Il faut s'adapter* ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard, 2019.