

La vie active #1

La « vie active » est une expression familière, presque évidente. Elle semble désigner l'entrée dans le travail, l'inscription dans une activité productive. Mais cette évidence mérite d'être interrogée.

Car la vie active ne se réduit pas à un statut ni à une période de l'existence. Elle renvoie aussi à une manière d'agir, de s'engager, d'être en mouvement dans un monde où les trajectoires se fragmentent et où la quête de sens s'intensifie.

Les deux entretiens réunis dans ce numéro ouvrent cette réflexion par des voies complémentaires.

Avec Clara Gaymard, la vie active apparaît comme un mouvement intérieur autant qu'un parcours professionnel : une manière de « mettre en acte ce que l'on est », d'écrire son histoire en articulant engagement, apprentissage et responsabilité .

Avec Martial Vildard, elle devient un objet d'analyse des transformations contemporaines : l'essor de l'accompagnement révèle une tension centrale de nos sociétés, où les individus sont appelés à se gouverner eux-mêmes tout en demeurant inscrits dans des cadres qui orientent leurs choix.

Entre expérience vécue et analyse sociologique, ces deux regards esquissent les contours d'une vie active en redéfinition.

Ce premier ensemble ouvre une série : d'autres contributions viendront, dans les prochains numéros de Pouvoirs Locaux, poursuivre cette exploration.

« La vie active, c'est tenter de mettre en acte ce que l'on est » <i>Entretien avec Clara Gaymard</i>	67
« L'accompagnement permet de répondre à une tension fondamentale de nos sociétés : on demande aux individus de se gouverner eux-mêmes » <i>Entretien avec Martial Vildard</i>	72

Entretien avec

Mme Clara Gaymard

Co-fondatrice de Raise, présidente et CEO de General Electric France de 2006 à 2016, Clara Gaymard a auparavant occupé différentes fonctions au sein de la haute administration, notamment celle de présidente de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux. Elle a été également présidente du *Women's Forum* de 2015 à 2018.

« La vie active, c'est tenter de mettre en acte ce que l'on est »

À rebours d'une conception strictement économique de la « vie active », réduite à la seule participation au marché du travail, Clara Gaymard en propose une lecture profondément incarnée et exigeante. À partir d'un parcours qui traverse l'État, l'entreprise et l'engagement entrepreneurial, elle défend une conception de l'activité comme mise en mouvement de soi, fondée sur le désir, l'apprentissage et la responsabilité. Dans un contexte marqué par les interrogations des jeunes générations sur le sens du travail, elle invite à déplacer le regard : la vie active ne se reçoit pas, elle se construit — dans l'action, dans l'attention aux autres et dans la capacité à s'inscrire dans quelque chose de plus grand que soi.

Pouvoirs Locaux : *L'expression de « vie active » est aujourd'hui souvent réduite à une simple participation au marché du travail. Pourtant, votre parcours traverse l'État, l'entreprise, l'investissement et la transmission. Que signifie, pour vous, être « actif » dans sa vie ?*

Clara Gaymard : J'ai coutume de dire qu'il n'y a pas de vie facile, mais que l'on peut rendre sa vie intéressante. On peut choisir de regarder les obstacles, les difficultés, les efforts, les peines, les injustices. Mais c'est aussi une manière de s'empêcher d'avancer.

À l'inverse, la vie est pleine d'opportunités. C'est comme pour apprendre à nager : si l'on ne saute pas dans l'eau, on n'apprendra jamais. C'est cela, la vie.

La vie consiste à se dire que l'on peut toujours apprendre, et même désapprendre. Comme le dit

souvent mon associé : ne pas oser, c'est déjà perdre. Il vaut mieux avancer dans le désordre que piétiner dans l'ordre.

Au fond, pour moi, la vie active consiste à mettre en mouvement son désir intérieur. C'est mettre en mouvement ce que l'on porte en soi. Que l'on soit croyant, athée ou non, nous sommes sur terre pour un temps très court. Ce temps est un matériau qui nous est donné, et nous sommes responsables de ce que nous en faisons.

Bien sûr, nous ne naissons pas tous dans les mêmes conditions. Certains naissent avec de l'argent sans amour, d'autres avec de l'amour sans argent, d'autres sans les deux. Les situations sont profondément inégales. Mais, malgré cela, nous avons devant nous une forme de page blanche — et cette page blanche, nous l'écrivons chaque jour.

La vie active, c'est tenter de mettre en acte ce que l'on est – et, en retour, cela nous aide à devenir ce que l'on est. C'est aussi une manière de se respecter : considérer que l'on n'est pas là uniquement pour revendiquer des droits, mais pour être acteur de son temps.

Ce que je trouve dommage aujourd'hui, c'est que l'on laisse croire aux jeunes que de grands rouages politico-économiques dirigent le monde. Cela est en partie vrai. Mais, à l'endroit où nous sommes, à l'instant où nous sommes, nous disposons d'une capacité d'agir considérable.

Si l'on ne fait que regarder ce qui nous empêche, on finit par perdre du temps.

Pouvoirs Locaux : *On entend souvent, notamment chez les jeunes, une quête de sens dans le travail. Comment comprenez-vous cette recherche ?*

Clara Gaymard : On entend en effet cette idée : « je cherche du sens ». Bien sûr. Mais, en réalité, le sens, on le met soi-même.

Quelque soit le métier que j'exerce, femme de ménage, comptable, avocat etc je peux le trouver pénible, ou je peux lui donner un sens : rendre un lieu beau et propre, et que les personnes qui y entrent s'y sentent bien, ou savoir que la précision et l'exactitude des chiffres ou des textes est indispensable à la prise de décision...

Ainsi, pour rendre sa vie intéressante, il faut à la fois la mettre au service de quelque chose de plus grand que soi et, dans le même temps, savoir s'occuper du minuscule.

Mettre du sens relève donc d'une démarche personnelle : tous les métiers en ont potentiellement. La véritable question est la suivante : quelle intention y met-on ? Lorsque des jeunes me disent : « cela ne donne pas de sens à ma vie », j'ai envie de leur

répondre : quel sens souhaitez-vous donner à votre vie ?

Et, à cet âge, on ne le sait pas nécessairement. Moi-même, à 20 ans, je ne le savais pas. J'avais simplement le désir de travailler pour quelque chose de plus grand que moi : servir l'État, servir mon pays. C'était, pour moi, une manière d'exprimer une forme de gratitude. J'ai eu la chance d'aller à l'école, gratuitement. Dans de nombreux pays, des femmes n'ont pas accès à l'éducation. J'ai reçu cela. Et pouvoir, à mon niveau, contribuer à quelque chose qui me dépasse donnait du sens à mon engagement.

Pouvoirs Locaux : *Vous insistez sur l'importance de l'action concrète. Comment penser le rapport au temps dans une trajectoire professionnelle ?*

Clara Gaymard : Lorsque l'on est jeune, on cherche à se projeter, souvent à long terme. Mais ce qui importe réellement, c'est de bien accomplir ce que l'on a à faire aujourd'hui.

Je dis souvent aux femmes qui m'interrogent sur mon parcours – notamment sur la manière dont j'ai pu mener une carrière professionnelle tout en élevant neuf enfants – que je ne pense qu'à l'heure d'après : l'instant présent, puis le suivant.

Je me souviens que, lorsque j'attendais mon troisième enfant, alors que mon aîné n'avait pas deux ans, je me suis demandé comment j'allais faire. Puis je me suis dit que cela ne servait à rien d'anticiper ainsi. J'ai donc avancé jour après jour.

Lorsque l'horizon paraît trop vaste, trop difficile, il faut se fixer des échéances plus proches. C'est comme le 100 mètres haies : on ne réussit que si l'on franchit une haie après l'autre. Si l'on pense à la dixième haie dès la première, on est certain d'échouer.

Ainsi, pour rendre sa vie intéressante, il faut à la fois la mettre au service de quelque chose de plus grand que soi et, dans le même temps, savoir s'occuper du minuscule.

Pouvoirs Locaux : *Vous évoquez l'importance de « s'occuper du minuscule ». Que recouvre, pour vous, cette expression ?*

Clara Gaymard : C'est une expression que j'aime beaucoup, en effet. Le minuscule, c'est le détail, le soin apporté, l'attention, cette considération de l'autre. Chacun, là où il est, peut porter cette attention au minuscule. C'est cela qui donne du sens à la relation, à ce que l'on fait, à ce à quoi l'on travaille. En réalité le soi disant minuscule est ce qui rend nos vies majuscules.

On dit souvent que le climat de travail est aujourd'hui dégradé. C'est vrai pour certains endroits. Mais je crois qu'il ne faut pas se tromper. Il y a, tous les jours, des moments de grâce. Bien sûr, il y a des moments difficiles. Mais il y a aussi des sourires, des échanges, des situations où l'on trouve collectivement une solution à un problème qui paraissait insoluble.

Il y a des moments où, dans une réunion, on parvient à s'accorder sur la nature d'un problème, même si l'on n'est pas encore d'accord sur la solution. Ces moments sont éphémères, mais ils existent – et l'on peut s'appuyer sur eux.

Pouvoirs Locaux : *On observe aujourd'hui, notamment chez les jeunes générations, une volonté de distinguer fortement vie personnelle et vie professionnelle. Comment interprétez-vous cette évolution ?*

Clara Gaymard : Je ne suis pas certaine que ce soit exactement cela. Je pense plutôt qu'il s'agit d'une génération qui a vu ses parents ou ses grands-parents travailler énormément, parfois au détriment de leur vie familiale, avec des divorces, des déséquilibres. Il y a donc une forme de réaction, une volonté de ne pas se laisser enfermer dans un engrenage.

Il existe, bien sûr, des entreprises où l'ambiance est mauvaise. Mais, très honnêtement, je n'ai jamais vu une entreprise durablement performante avec un climat social dégradé.

Je participais récemment à un échange avec un dirigeant qui expliquait qu'il avait analysé la performance de ses différentes unités en croisant trois dimensions : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale.

Les entités qui étaient défaillantes sur le plan social et environnemental n'obtenaient pas de bons résultats économiques. À l'inverse, celles qui combinaient performance sociale et performance environnementale étaient aussi les plus performantes économiquement.

Un dirigeant a donc tout intérêt à ce que ses collaborateurs soient engagés, motivés, heureux de venir travailler. Une entreprise n'existe que par les personnes qui la composent. Si l'on se trouve dans une entreprise où le dirigeant se comporte mal, il faut en changer. Mais, dans la majorité des cas, les entreprises sont dirigées par des personnes engagées, conscientes de ces enjeux.

Bien sûr, il y a de l'exigence. Bien sûr, il y a de l'effort. Mais les jeunes font du sport : ils savent ce que signifie l'effort. Ils acceptent l'effort dès lors qu'il a du sens. C'est exactement la même chose dans l'entreprise.



Clara Gaymard

Crédit : SIPA J. Knaub

Pouvoirs Locaux : *Vous avez connu des environnements exigeants, y compris dans l'administration. Comment avez-vous traversé les situations difficiles ?*

Clara Gaymard : Lorsque je suis entrée dans l'administration, j'ai profondément aimé servir mon pays. Et j'ai aussi rencontré des responsables qui étaient difficiles. J'ai connu des situations injustes, des humiliations. Mais je ne me suis pas arrêtée à cela. Car, si je m'étais arrêtée, ils auraient gagné deux fois : d'abord en ayant été injustes, ensuite en m'empêchant d'avancer.

J'ai donc continué, en quelque sorte, comme si cela ne m'atteignait pas. La culture de l'indignation peut être utile. Mais, une fois que l'on s'est indigné, il faut se poser la question : qu'est-ce que je fais ?

Si l'indignation conduit à se mobiliser, à agir, elle est utile. Si elle sert uniquement à se plaindre, elle ne mène à rien. Quand on a 20 ans aujourd'hui, on vit dans un pays en paix, avec des libertés considérables. Bien sûr, il existe des inquiétudes, des crises. Mais cela a toujours été le cas. Moi-même, à 19 ans, au moment de la guerre entre l'Irak et l'Iran, je me suis demandé s'il était utile de poursuivre mes études. J'avais peur, comme les jeunes ont peur aujourd'hui.

Le monde est instable. Si l'on ne regarde que cela, on ne fait rien. Mais nous n'avons qu'une vie – et cette vie nous appartient.

Pouvoirs Locaux : *Vous évoquez souvent l'admiration comme moteur. Est-elle encore possible aujourd'hui ?*

Clara Gaymard : L'admiration est un moteur fondamental. Elle commence par l'admiration de la vie elle-même, de la nature, de la complexité du vivant. Ensuite, on peut admirer des personnes, sans pour autant adhérer à tout ce qu'elles sont. On peut admirer une œuvre, une trajectoire, un engagement.

L'admiration, la curiosité, le désir d'apprendre sont des moteurs puissants. Moi, à 66 ans, j'ai toujours autant envie d'apprendre.

Et il y aura toujours des portes qui se ferment. Mais il y en aura d'autres. On peut rester devant une porte fermée en demandant qu'on nous ouvre. Ou bien décider d'aller voir ailleurs.

Dans ma vie, je n'ai pas toujours obtenu ce que je voulais. Mais j'ai reçu autre chose. Et, souvent, cette autre chose s'est révélée meilleure, même si je ne le comprenais pas sur le moment. Les échecs sont importants : ils permettent de se confronter à soi-même, à ce que l'on veut réellement.

Quand on a 20 ans, on ne sait pas forcément qui l'on veut être. Et ce n'est pas grave – c'est même une richesse. On peut changer de voie à 22 ans, à 25 ans, à 30 ans, à 40 ans. Rien n'est figé.

Pouvoirs Locaux : *Vous avez évolué dans des environnements différents, notamment anglo-saxons. Quels enseignements en avez-vous tirés, en particulier en matière de management ?*

Clara Gaymard : J'ai appris deux choses importantes dans le monde anglo-saxon.

La première concerne le rapport à la vie personnelle. Dans la culture française, on ne parle pas de sa vie privée au travail – et je trouve cela dommage. Aujourd'hui, beaucoup de personnes sont aidants, ont des parents malades, des enfants en bas âge. Le fait de le dire permet de mieux comprendre les comportements, d'être plus tolérant et d'organiser différemment le travail.

Je me souviens que, lorsque je suis arrivée dans une entreprise américaine, un dirigeant très

important s'est absenté pour assister à la remise de diplôme de son fils. Il l'a dit clairement – et cela donne le ton. Reconnaître l'importance des événements personnels est essentiel. Cela évite les malentendus, les absences dissimulées, les tensions inutiles.

Aujourd'hui, lorsqu'un collaborateur me dit qu'il doit partir à 11 heures pour emmener son enfant chez le pédiatre, cela me paraît normal. Je sais qu'il travaille bien, qu'il est engagé – et je le lui dis. Cette transparence est préférable à des arrangements cachés, qui finissent par créer de la défiance.

La seconde chose, c'est que l'on peut être exigeant et bienveillant à la fois. On peut attendre beaucoup de ses collaborateurs, tout en tenant compte de leur réalité personnelle.

Pouvoirs Locaux : *Vous avez également connu l'administration publique. Ce type d'environnement vous semble-t-il compatible avec ces évolutions ?*

Clara Gaymard : Je ne suis pas certaine qu'il faille opposer de manière trop simple ces différents mondes. Il existe des administrations très différentes. Et, au sein même de l'administration, il y a des marges de manœuvre. Je me souviens que, lorsque j'étais chef de bureau, j'avais trois assistantes aux situations très différentes : l'une avait 18 ans, une autre était mère de quatre enfants, la troisième en avait deux.

Leurs contraintes n'étaient pas les mêmes. J'ai donc décidé d'organiser différemment leurs horaires, en fonction de leurs situations personnelles. L'une venait très tôt et repartait tôt pour s'occuper de ses enfants. Une autre arrivait plus tard et travaillait en soirée. La troisième conservait des horaires plus classiques. J'y ai gagné en amplitude de travail – et elles y ont gagné en qualité de vie. Lorsque j'en ai parlé à la direction des ressources humaines, on m'a répondu : « Je ne veux pas le savoir. » Mais cela fonctionnait.

Il s'agit, au fond, de faire preuve de bon sens. D'éviter de placer les collaborateurs dans des contradictions permanentes. On projette beaucoup sur les dirigeants. Mais, dans la plupart des cas, ce sont des personnes comme les autres, qui peuvent entendre les difficultés – à condition qu'elles soient exprimées clairement.

Pouvoirs Locaux : *Si vous aviez aujourd'hui 20 ans, referiez-vous les mêmes choix ?*

Clara Gaymard : Je ne sais pas si je commencerais de la même manière. Mais je sais qu'à 20 ans, j'avais envie de comprendre le monde. Les finances publiques, l'économie, la géopolitique m'intéressaient. J'avais envie de servir quelque chose de plus grand que moi. L'administration me permettait cela : participer, à mon niveau, au bien commun. Mais, avec le temps, je me suis rendu compte que l'on peut aussi servir le bien commun dans l'entreprise. Les formes d'engagement sont multiples.

Pouvoirs Locaux : *Lorsque vous regardez votre parcours aujourd'hui, avez-vous le sentiment d'avoir construit une carrière ou une forme de vie ?*

Clara Gaymard : Je ne me suis jamais posé la question en ces termes. J'ai essayé de faire ce que j'aimais, et de travailler avec des personnes que je respectais.

J'ai connu des échecs, beaucoup d'échecs. On cite souvent Churchill : le succès, c'est aller d'échec en échec avec enthousiasme. Cela me parle beaucoup.

Je n'ai pas suivi une trajectoire linéaire. J'ai tâtonné. J'ai toujours été animée par trois choses : la famille, les voyages et le désir d'apprendre.

Et j'ai aussi toujours ressenti une forme de reconnaissance – l'envie de rendre ce que j'avais reçu. Je pense que c'est ce qui manque aujourd'hui : la conscience de la chance que nous avons. Nous vivons dans un pays en paix, avec des libertés, un accès à l'éducation, à la culture, au sport. Bien sûr, tout n'est pas parfait. Mais les opportunités sont considérables.

Cela ne rend pas la vie facile. Il n'y a pas de vie facile. Mais on peut rendre sa vie intéressante.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE LEMOUZY

Entretien avec

M. Martial Vildard

Docteur en sociologie, associé au laboratoire du GSRL (EPHE-CNRS) et auteur de *L'accompagnement, les habits neufs de l'autorité*, Éditions du Croquant, en décembre 2025.

« L'accompagnement permet de répondre à une tension fondamentale de nos sociétés : on demande aux individus de se gouverner eux-mêmes »

Présent dans l'entreprise, l'école, le champ social ou encore les pratiques thérapeutiques, l'accompagnement s'impose aujourd'hui comme une modalité évidente, fondée sur l'écoute, la personnalisation et la valorisation de l'autonomie. Mais cette évolution est-elle synonyme de disparition de l'autorité ? Dans son dernier ouvrage¹, Martial Vildard met en lumière ce qu'il nomme une « autorité voilée » : une forme de pouvoir qui, tout en se dissimulant derrière les valeurs de liberté individuelle, continue d'orienter les conduites. Entre promesse d'émancipation et redéfinition des rapports de responsabilité, cet entretien éclaire les tensions qui traversent aujourd'hui la vie active, les pratiques managériales et les logiques de transmission.

Pouvoirs Locaux : *À la lecture de votre ouvrage, le lecteur peut être tenté d'osciller entre deux impressions. D'un côté, une forme de rejet face à cette notion d'accompagnement – notamment lorsqu'elle est associée à une « autorité voilée », qui donnerait le sentiment d'un contournement, voire d'une forme de manipulation. Et d'un autre côté, le constat que dans une société très concurrentielle, où l'on demande aux individus de trouver seuls leur voie, il existe aussi un besoin d'être accompagné. Comment vous situez-vous face à cette tension ?*

Martial Vildard : C'est une question très intéressante, et elle renvoie directement à une tension centrale de nos sociétés contemporaines.

De mon point de vue de sociologue, il s'agit clairement d'une forme de contrôle social – mais

au sens sociologique du terme, qui n'est pas nécessairement négatif. Toute société repose sur des mécanismes de contrôle social. Cela va des formes les plus explicites, verticales et punitives, jusqu'aux formes les plus douces, comme celles que l'on observe dans l'éducation familiale.

Sans contrôle social, il n'y a plus de cohésion possible : la société ne tient pas. La difficulté, aujourd'hui, tient au fait que les individus expriment à la fois un besoin d'être orientés – d'avoir des repères, des directions – et, simultanément, un désir très fort de se penser comme parfaitement libres dans leurs choix. On observe même une tendance à considérer que ces choix seraient déjà « en nous », qu'il suffirait de les révéler.

C'est précisément dans cette tension que s'inscrit l'accompagnement.



Crédit : Vexels.com on FreemImages

« Voici un chemin, vous pouvez l'emprunter si vous le souhaitez. Je peux vous guider, partager mon expérience, mais c'est vous qui décidez jusqu'où vous allez, et à quel rythme. »

On peut dire que l'accompagnement constitue une sorte de solution culturelle qui s'est progressivement imposée pour répondre à cette contradiction : d'un côté, des individus qui se vivent comme singuliers, irréductibles, porteurs d'une intériorité propre; de l'autre, la nécessité de maintenir un cadre social, avec des règles, des institutions, des orientations.

Ce qui est intéressant, c'est que ce type de mécanisme ne résulte pas d'une décision consciente ou centralisée. Il n'y a pas de « grand architecte » de l'accompagnement. Ce sont des transformations qui se mettent en place progressivement, sur plusieurs décennies, et qui finissent par s'imposer comme des évidences.

L'accompagnement apparaît ainsi comme une mutation du contrôle social : il en transforme les modalités, tout en permettant de maintenir les structures fondamentales de la société. Les institutions demeurent – l'école, le travail, la famille – mais les formes d'adresse aux individus ont profondément changé.

On ne peut plus s'adresser aujourd'hui à un élève, à un salarié ou à un couple comme on le faisait dans les années 1950.

Pouvoirs Locaux : Dans l'ouvrage, vous montrez que cette évolution s'inscrit dans des transformations plus larges de la société, notamment à travers des déplacements sémantiques – par exemple, le passage du « malade » au « patient ». Pouvez-vous revenir sur ces transformations qui ont conduit à l'émergence de cette logique d'accompagnement ? À quel moment cela bascule-t-il ?

Martial Vildard : La question des origines est toujours délicate, parce qu'on a affaire à des phénomènes diffus, qui se déploient sur des temporalités longues, parfois sur plusieurs siècles, et qui ne se diffusent pas de manière homogène dans l'ensemble de la société.

Néanmoins, dans mon travail, j'ai identifié trois grands mouvements culturels qui me semblent déterminants.

Le premier, c'est la diffusion de la notion de « personne ». Cette notion porte en elle toute une définition implicite de l'individu : un être singulier, doté d'une intériorité riche et complexe, irréductible aux autres.

Historiquement, cette manière de se définir était l'apanage des groupes sociaux les plus favorisés, jusqu'au XIX^e siècle. Ces groupes se percevaient

comme des individus uniques, légitimes à produire un discours sur eux-mêmes – un discours considéré comme intéressant en soi. On peut penser, par exemple, aux Confessions de Rousseau.

À partir de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle, avec les transformations économiques et sociales, cette manière de se concevoir s'est diffusée à d'autres groupes sociaux. Pierre Bourdieu a notamment décrit l'émergence de ce qu'il appelle la « petite bourgeoisie nouvelle », que l'on peut rapprocher aujourd'hui des classes moyennes salariées.

Ces groupes ont progressivement adopté non seulement les modes de vie des classes dominantes, mais aussi leur manière de se penser comme individus. Ils se sont approprié cette idée d'une subjectivité singulière, digne d'intérêt.

Or, lorsque des individus se perçoivent ainsi, comme irréductiblement singuliers, il devient plus difficile de les prendre en charge dans des dispositifs standardisés. L'accompagnement apparaît alors comme une réponse adaptée : une prise en charge individualisée, en face-à-face, sur mesure.

Le deuxième mouvement, c'est ce que Robert Castel a appelé la « psychologisation des rapports sociaux ». Il s'agit d'une transformation majeure, venue notamment des États-Unis et qui s'est diffusée en France à partir des années 1950-1960.

Dans ce cadre, les interactions sociales sont de plus en plus interprétées à partir de catégories psychologiques : la personnalité, le caractère, les dynamiques psychiques. Les grilles de lecture sociologiques ou économiques tendent à passer au second plan, au profit d'une approche centrée sur l'individu et son fonctionnement interne.

Enfin, le troisième mouvement, c'est celui de l'anti-autoritarisme. Il s'inscrit notamment dans le développement de pédagogies

dites « libérales » ou « non directives », qui considèrent que l'individu – en particulier l'enfant – doit être libéré des contraintes extérieures pour se développer pleinement.

Dans cette perspective, l'autorité verticale est perçue comme un obstacle à l'épanouissement. L'idée est que toute contrainte excessive risque

d'étouffer l'intériorité de l'individu, d'empêcher son développement « naturel ».

Ces trois dynamiques – personnalisation, psychologisation et anti-autoritarisme – se sont progressivement combinées. Elles ont produit ce dispositif particulier qu'est l'accompagnement personnalisé, qui s'est imposé comme une évidence dans de nombreux domaines.

Ce qui est frappant, c'est que cette transformation ne s'est pas imposée de manière visible ou conflictuelle. Elle s'est diffusée progressivement, jusqu'à devenir une manière naturelle de penser l'intervention sur autrui.

Aujourd'hui, il semble aller de soi de dire : « j'accompagne ». Là où, auparavant, on parlait de formation, de direction ou encore de direction de conscience, on parle désormais d'accompagnement. Et cette évolution s'est faite presque sans que l'on en prenne pleinement conscience.

Pouvoirs Locaux : *Si je vous suis, notamment à partir de ce que vous décrivez sur l'anti-autoritarisme, on aboutit à une situation où l'individu se retrouve finalement assez seul. L'accompagnement devient alors une forme de réponse à cette solitude, voire une forme de « soin » face à la brutalité du monde social. Est-ce une lecture pertinente ?*

Martial Vildard : Oui, je pense qu'il y a quelque chose de cet ordre-là.

La liberté, lorsqu'elle est vécue comme la possibilité d'un choix quasi infini, peut être déstabilisante, voire générer une forme de souffrance. Le fait d'avoir une multitude de possibilités peut conduire à ne plus savoir quoi faire.

Dans ce contexte, l'accompagnement peut apparaître comme une manière de proposer des repères, de baliser un chemin.

C'est d'ailleurs exactement ce que font les accompagnateurs, quels que soient les terrains sur lesquels je les ai observés. Ils proposent des trajectoires possibles, ils suggèrent des orientations, mais sans jamais les imposer explicitement. Ils disent, en quelque sorte : « Voici un chemin, vous pouvez l'emprunter si vous le souhaitez. Je peux vous guider, partager mon expérience, mais c'est vous qui décidez jusqu'où vous allez, et à quel rythme. »

La liberté, lorsqu'elle est vécue comme la possibilité d'un choix quasi infini, peut être déstabilisante, voire générer une forme de souffrance. Le fait d'avoir une multitude de possibilités peut conduire à ne plus savoir quoi faire.



Crédit : melodiz on Freeimages

On peut donc considérer que l'accompagnement vient, en partie, répondre à une forme de solitude des individus, qui ont le sentiment de ne plus être portés par des structures collectives fortes.

Cette métaphore du cheminement est omniprésente dans les pratiques d'accompagnement – qu'il s'agisse du coaching en entreprise, du conseil conjugal ou encore de l'accompagnement spirituel.

On peut donc considérer que l'accompagnement vient, en partie, répondre à une forme de solitude des individus, qui ont le sentiment de ne plus être portés par des structures collectives fortes.

Mais il faut être prudent : les institutions n'ont pas disparu. Les contraintes sociales existent toujours. Les individus ne sont pas, en réalité, plus libres qu'auparavant.

Ce qui a changé, c'est la manière dont ils perçoivent leur situation. Ils ont le sentiment de disposer de davantage de choix, ce qui peut être à la fois valorisant et, paradoxalement, angoissant.

On peut penser à la situation d'un jeune confronté à une multiplicité d'options d'orientation : cette ouverture des possibles peut aussi produire une forme de paralysie.

Pouvoirs Locaux : Si l'on se place du point de vue du travail et du management, peut-on dire que les organisations professionnelles demandent

désormais davantage aux individus de se gouverner eux-mêmes, plutôt que de les diriger explicitement ?

Martial Vildard : Oui, je pense que c'est tout à fait juste.

On peut analyser cela comme une forme d'intériorisation du contrôle social, dans la lignée des travaux de Norbert Elias. Nous sommes arrivés à un stade où les individus ont profondément intégré les structures sociales et les cadres dans lesquels ils évoluent.

Cela signifie que, dans une certaine mesure, ils sont capables de s'orienter eux-mêmes, sans qu'il soit nécessaire de leur imposer des directives explicites.

Mais cette autonomie apparente s'accompagne d'un ensemble de dispositifs très concrets, qui participent à cette responsabilisation des individus. On peut penser, par exemple, aux entretiens annuels individualisés, qui se sont largement diffusés dans le monde du travail.

Dans ces dispositifs, on demande aux individus de définir eux-mêmes leurs objectifs, d'évaluer leurs performances, de réfléchir à leur trajectoire professionnelle. Cela contribue à individualiser fortement le rapport au travail.

Il y a là une rhétorique de la responsabilité qui est centrale dans les pratiques d'accompagnement. On attend des individus qu'ils soient autonomes, qu'ils prennent en charge leur propre développement, qu'ils identifient leurs potentialités et qu'ils construisent leur parcours.

De mon point de vue, cette rhétorique n'est pas neutre. Elle a notamment pour effet de déplacer la responsabilité vers l'individu.

Autrement dit, celui qui accompagne – qu'il s'agisse d'un manager, d'un coach ou d'un autre professionnel – peut se décharger en partie de la responsabilité des décisions prises. Puisque, en dernière instance, c'est toujours l'individu accompagné qui est présenté comme celui qui choisit.

C'est là une caractéristique importante de cette forme d'autorité : elle tend à se nier elle-même. Elle se présente comme non contraignante, comme laissant toute la place à la liberté individuelle.



Crédit : Vexels.com on FreemImages

Lorsque les structures sont difficiles à transformer — parce qu'elles relèvent de décisions économiques ou politiques — on agit sur les individus pour qu'ils s'adaptent à ces structures.

Mais, en réalité, les relations de pouvoir n'ont pas disparu. Elles subsistent, simplement sous des formes plus diffuses, plus discrètes, et, en apparence, plus douces.

C'est en ce sens que l'on peut parler d'une forme de mystification : l'idée selon laquelle l'autorité aurait disparu, ou que les individus seraient désormais totalement libres, constitue, à mon sens, un des grands mythes contemporains. Dans les faits, les structures de pouvoir sont toujours présentes, mais elles s'exercent différemment.

Et la rhétorique de la responsabilité est un levier particulièrement puissant de cette nouvelle forme d'autorité, puisqu'elle rend plus difficile toute contestation. Si chacun est responsable de sa situation, alors il devient plus difficile de remettre en cause les cadres dans lesquels il évolue.

On retrouve ce mécanisme dans de nombreux domaines, y compris en dehors du monde du travail. Par exemple, dans le cadre du conseil conjugal, les professionnels insistent sur le fait que ce sont les individus eux-mêmes qui prennent les décisions. Mais, là encore, cela s'inscrit dans un dispositif qui oriente les choix, même de manière implicite.

Pouvoirs Locaux : *Peut-on aller jusqu'à dire que ces formes d'accompagnement participent d'une dépolitisation des problèmes sociaux, en ramenant des enjeux collectifs à des traitements individuels ?*

Martial Vildard : Oui, je pense que cette lecture est pertinente, même s'il faut rester prudent sur les liens de causalité.

On observe, par exemple, une baisse du taux de syndicalisation à partir de la fin du XXe siècle, parallèlement à une forte expansion des dispositifs d'accompagnement individualisés. Ces évolutions s'inscrivent dans un ensemble plus large de transformations qui tendent à individualiser les rapports au travail.

Autrefois, les individus étaient davantage inscrits dans des collectifs de travail, au sein desquels ils pouvaient se percevoir comme solidaires, partageant des conditions d'activité et des intérêts communs.

Aujourd'hui, on assiste à une forme d'atomisation. Le rapport au travail est beaucoup plus individualisé, et les problèmes sont de plus en plus traités au cas par cas.

Les dispositifs comme les entretiens annuels ou les accompagnements personnalisés renforcent cette logique : les situations sont abordées individuellement, dans des relations en face-à-face avec la hiérarchie, plutôt qu'à travers des cadres collectifs.

Prenons l'exemple du coaching en entreprise. Lorsqu'un manager rencontre des difficultés — fatigue, tensions dans l'équipe, remise en question de ses compétences — la réponse apportée consiste souvent à lui proposer un accompagnement individuel.

Dans ce cadre, on ne va pas interroger l'organisation du travail, ni les contraintes structurelles qui pèsent sur lui et sur son équipe. On ne va pas questionner les conditions dans lesquelles s'exerce son activité. À la place, on va travailler sur l'individu : sur sa personnalité, sur ses modes de communication, sur sa manière de gérer son temps ou ses relations professionnelles. On lui propose de « travailler sur lui-même ».

Cela rejoint une logique plus générale : lorsque les structures sont difficiles à transformer — parce qu'elles relèvent de décisions économiques ou politiques — on agit sur les individus pour qu'ils

s'adaptent à ces structures.

Dans certains cas, cela peut produire des effets positifs à l'échelle individuelle. Des personnes peuvent se sentir mieux, trouver un nouvel équilibre, voire se reconverter après un accompagnement.

Mais, à l'échelle collective, cela contribue à déplacer les problèmes. On ne traite plus les causes structurelles, on agit sur les individus.

C'est en ce sens que l'on peut parler de dépolitisation : les questions liées à l'organisation du travail, aux conditions d'exercice ou aux rapports de pouvoir ne sont plus abordées comme des enjeux collectifs, mais comme des situations individuelles à résoudre. On observe ainsi une forme d'hyper-individualisation du rapport au travail, qui tend à affaiblir les dynamiques collectives et les possibilités de mise en débat des problèmes.

Pouvoirs Locaux : *Sommes-nous durablement entrés dans une « société de l'accompagnement » ou s'agit-il d'une phase transitoire ? Peut-on envisager un retour à des formes d'autorité plus explicites ?*

Martial Vildard : Il est toujours très difficile de se risquer à des anticipations sur l'évolution des sociétés. L'exercice prospectif est, par nature, incertain.

Cela étant dit, les observations que je poursuis actuellement, sur des terrains variés – qu'il s'agisse de la protection judiciaire de la jeunesse, de l'aide sociale à l'enfance ou encore de l'accompagnement des demandeurs d'emploi – montrent que cette dynamique de l'accompagnement continue de se développer.

À court terme, il semble donc que cette logique reste dominante. L'accompagnement demeure aujourd'hui la forme privilégiée pour prendre en charge les individus dans de nombreux secteurs.

Cependant, on commence aussi à percevoir certaines limites à cette rhétorique.

On le voit notamment dans les discours politiques récents. Des responsables publics de premier plan, en particulier dans le domaine de l'éducation, appellent à une réaffirmation de l'autorité. On observe une volonté de réintroduire des formes d'autorité plus explicites, plus verticales, qui ne relèvent plus uniquement de la logique de l'accompagnement.

Martial Vildard

L'accompagnement. Les habits neufs de l'autorité



Je parle d'un « avenir sombre » : non pas parce que la sociologie disparaîtrait, mais parce qu'elle rencontre de plus en plus de difficultés à se faire entendre.

Ces prises de position traduisent sans doute le fait que la rhétorique de la bienveillance, de l'égalitarisme et de l'accompagnement atteint certaines limites dans ses effets.

Pouvoirs Locaux : *Et selon vous, est-ce une évolution souhaitable ?*

Martial Vildard : Si je parle ici non plus seulement en tant que sociologue, mais aussi en tant qu'enseignant, je dirais que cette réaffirmation de l'autorité n'est pas nécessairement une mauvaise chose.

L'idée selon laquelle la bienveillance pourrait, à elle seule, structurer les relations pédagogiques me semble insuffisante. Dans certains cas, une forme d'autorité plus affirmée peut être nécessaire, notamment pour permettre la transmission des savoirs.

Évidemment, il ne s'agit pas de revenir à des formes d'autorité autoritaires, telles qu'elles pouvaient exister par le passé. Mais il y a sans doute un équilibre à trouver entre, d'une part, une relation pédagogique fondée sur l'écoute,

la participation et la reconnaissance des élèves, et, d'autre part, une parole enseignante qui soit reconnue et respectée.

Dans le domaine de l'éducation, on observe une volonté de réintroduire des formes d'autorité plus explicites, plus verticales, qui ne relèvent plus uniquement de la logique de l'accompagnement.

Cela pose aussi la question des publics auxquels s'adressent ces différentes formes d'autorité.

Lorsque l'on observe les dispositifs d'accompagnement, on constate qu'ils ne prennent pas la même forme selon les individus. L'accompagnement proposé à des cadres dirigeants n'est pas celui

que l'on propose à des publics plus précaires ou en difficulté.

La rhétorique de l'accompagnement est bien présente dans l'ensemble de la société, mais ses modalités concrètes varient fortement selon les contextes sociaux et les publics concernés.

Pouvoirs Locaux : *Dans votre conclusion, vous évoquez un « avenir sombre » pour la sociologie, en soulignant que les individus tolèrent de moins en moins le discours sociologique. Faut-il y voir une provocation, ou un constat plus profond ?*

Martial Vildard : Il y a sans doute une part de provocation dans cette formule, mais elle repose sur un constat réel. La sociologie, depuis plus d'un siècle, a mis en évidence l'existence de déterminismes sociaux puissants, de structures qui influencent les trajectoires individuelles, souvent de manière décisive.

À un moment donné – notamment dans les années 1960 et 1970 – ces analyses ont rencontré un écho important. Elles ont même pu produire des effets libérateurs : comprendre que son parcours n'est pas uniquement le résultat de qualités ou de défauts individuels, mais qu'il s'inscrit dans des structures sociales, pouvait permettre de relativiser certains échecs ou certaines difficultés.

Mais aujourd'hui, il me semble que ce type de discours est de moins en moins audible.

On observe une montée en puissance d'autres grilles de lecture, notamment psychologiques et

neurobiologiques. Ce sont désormais ces approches qui dominent dans de nombreux espaces sociaux.

On tend à expliquer les comportements par la personnalité, les dispositions psychiques, ou encore le fonctionnement cérébral, plutôt que par les structures sociales, les trajectoires ou les conditions d'existence. On est ainsi dans une forme de déplacement des cadres d'analyse, qui marginalise le regard sociologique.

C'est en ce sens que je parle d'un « avenir sombre » : non pas parce que la sociologie disparaîtrait, mais parce qu'elle rencontre de plus en plus de difficultés à se faire entendre.

Lorsque l'on rappelle des éléments pourtant bien établis – comme l'existence d'inégalités sociales durables, ou l'importance des processus de socialisation – ces propos peuvent apparaître, dans certains contextes, comme inaudibles, voire dérangeants.

Comme l'a suggéré Bernard Lahire, on peut dire que la sociologie constitue une forme de « blessure narcissique », dans la mesure où elle vient remettre en cause l'idée d'un individu totalement autonome et maître de son destin.

À l'inverse, les discours psychologisant ou neurobiologiques rencontrent un écho plus favorable, car ils sont davantage compatibles avec cette représentation d'un individu centré sur lui-même, porteur de ressources internes.

On retrouve d'ailleurs ces approches dans les dispositifs d'accompagnement eux-mêmes : les tests de personnalité, les théories des intelligences multiples, ou encore certaines références issues de la psychologie ou de la psychiatrie, occupent une place importante.

Dans ces cadres, la question des déterminismes sociaux est largement absente.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE LEMOUZY

¹ Martial Vildard, *L'accompagnement, les habits neufs de l'autorité*, Éditions du Croquant – décembre 2025