

**LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL DES MANAGERS**

## Collection Dynamiques d'Entreprises

dirigée par Dominique Desjeux

- ALTERSOHN Claude, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, 1992.
- LOQUET Patrick, *Sauver l'emploi et développer les compétences, le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois*, 1992.
- SUMIKO HIRATA Héléna (ed.), *Autour du «modèle» japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations au travail*, 1992.
- GILBERT Patrick, GILLOT Claudine, *Le management des apparences. Incantations, pratiques magiques et management*, 1993.
- REGNAULT Gérard, *Motiver le personnel dans les P.M.E., Approche pratique*, 1993.
- BREILLOT Jean-Marie, REINBOLD Marie-France, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, 1993.
- BEC Jacques, GRANIER François, SINGERY Jacky, *Le consultant et le changement dans la fonction publique*, 1993.
- GUIENNE-BOSSAVIT Véronique, *Etre consultant d'orientation psycho-sociologique. Ethique et méthodes*, 1994.
- SPIELMANN Michel, *Ces hommes qu'on rachète, aspects humains des concentrations d'entreprises*, 1994.
- BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, *Entrepreneurs et innovation en Grèce. L'entrepreneur révolutionnaire*, 1994.
- PIGANIOL-JACQUET Claude (ed.), *Gestion des ressources humaines : analyse et controverses*, 1994.
- REGNAULT Gérard, *Animer une équipe dans les PME aujourd'hui*, 1994.
- LOUCHART Jean-Claude, *Nouvelles approches des gestions d'entreprise*, 1995.
- MARCON Michel, SIMONY Nadia, *Les transformations du comité d'entreprise*, 1995.
- DOLY Jean-Pierre, MONCONDUIT François, *L'entreprise entre contrainte et liberté*, 1995.
- MESSIKA Liliane, *Les dircoms, un métier en voie de professionnalisation*, 1995.
- CASTEL François (du), *La révolution communicationnelle, les enjeux du multimédia*, 1995.
- COVA Bernard, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, 1995.
- LES CAHIERS DU CARGÈSE, *Sciences sociales et entreprises. Histoires de partenariat*, 1995.

**Pascal Leleu**

**LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL DES MANAGERS**

La dynamique du *coaching*

**Editions L'Harmattan**  
5-7 rue de l'École-Polytechnique  
75005 Paris

© L'Harmattan, 1995  
ISBN : 2-7384-3733-8

# SOMMAIRE

Introduction. ....	11
Première partie. Cadre de référence de l'étude. ....	19
1. Le contexte actuel. ....	21
2. Les concepts abordés. ....	41
Deuxième partie. Approches contemporaines. ....	51
1. Les grandes théories du domaine. ....	53
1.1. L'approche psychanalytique. ....	61
1.2. L'approche du stress. ....	75
1.3. L'approche de l'idéalisation. ....	85
1.4. L'approche de la psychopathologie du travail. .	93
2. Comparaisons et compléments. ....	111
2.1. Remarques comparatives. ....	113
2.2. Management et virilité. ....	129
Troisième partie. Evolution de métiers. ....	147
1. Les évolutions du management. ....	149
2. Les évolutions du conseil. ....	195
3. Les évolutions de la psychologie du travail. ....	209
Quatrième partie. Coaching de managers. ....	219
1. Définitions du coaching. ....	221
2. Les aspects de la relation dans le coaching. ....	239
3. Quel profil pour les coachs ? ....	253
4. Le contenu d'un coaching. ....	273
Conclusion. ....	301
Bibliographie. ....	305



## LISTE DES FIGURES

L'entreprise, entité fédératrice ? .....	37
Modèle standard du stress.....	81
L'accroissement de l'investissement professionnel .....	92
Le lien individu/entreprise, l'image de l'attraction.....	119
Constitution du système professionnel.....	123
L'investissement de l'individu : une distance à découvrir. .	176
Fonctionnement et développement de l'organisation.....	191
Responsabilisation et diffusion du pouvoir.....	194
Les styles d'aide .....	199
Les acteurs de l'accompagnement .....	229
Le triangle de la dynamique de l'identité.....	244
Positionnement du coach .....	255
Dynamique de la peur et du désir.....	293
Changement, désir et peur .....	296
Savoir et Etre .....	297





# INTRODUCTION

"Se cacher est un plaisir, ne pas être découvert est une catastrophe<sup>1</sup>".

Depuis plusieurs années je me suis préoccupé des dimensions psychologiques du management. D'abord pour avoir subi, avec plus ou moins de bonheur, des chefs, des directeurs, des managers forts différents ; ensuite pour en avoir conseillé d'autres, tout en restant moi-même dans une dynamique d'évolution personnelle.

Si le thème du management a souvent été abordé, celui de sa dimension psychologique l'a été plus rarement mais connaît actuellement une vogue remarquable<sup>2</sup>. Notre époque de crise et de changements bouscule l'entreprise, et il n'est pas une semaine sans que la presse n'aborde le sujet du stress et de ses coûts. Les modes du management se succèdent et une réflexion de fond sur ce thème semble nécessaire : elle sera sûrement accomplie par de nombreux auteurs qui, chacun, apporteront des briques à cette construction.

---

<sup>1</sup> WINNICOT D.W. "La consultation thérapeutique et l'enfant", Gallimard, Paris, 1971

<sup>2</sup> CHANLAT J.F. "L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées", Editions ESKA, Québec, 1990

Depuis quelques années, des événements ont attiré l'attention sur le "coût psychologique" du management, appelés "burn-out", décompensation, "karoshi", "management idéalisant", "crise du héros", etc. : ces syndromes illustrent des épisodes troublants de la vie de managers.

Les entreprises sont, à présent, confrontées à des soucis de personnel non seulement à la base de la pyramide (problèmes de l'adaptabilité des bas niveaux de qualification) mais également au sommet (crise psychique des managers). L'urgence de la crise amène de nombreux décideurs à adopter des réponses parfois superficielles à ces problèmes. Les modes et les recettes se succèdent sans apporter de solutions à long terme aux entreprises désireuses de cultiver des atouts pour l'avenir. La presse se fait parfois l'écho du "malaise" des managers<sup>3</sup>, et des réactions aux modes apparaissent : " Il m'a semblé qu'il fallait lancer un véritable plaidoyer pour que s'ouvre un débat sur l'état de la situation managériale, sur la nécessité de renoncer à un nivellement des idées, des valeurs et des méthodes imposées désormais à toute la planète par le modèle libéral anglo-saxon à travers des références didactiques désordonnées et fréquemment inadaptées."<sup>4</sup>

La crise et les changements qu'elle apporte modifient le rôle du manager et l'amènent parfois à gérer des contradictions entre ses valeurs personnelles et les actions qu'il doit commettre ou les messages dont il doit se faire l'écho. Ainsi comment un responsable de personnel s'y prend-il, psychologiquement, pour licencier en masse ? Peut-il faire abstraction longtemps de ses sentiments personnels ?

Face à ces évolutions de leur rôle, de nombreux managers sont désarmés et on constate une croissance importante du stress et des phénomènes associés (maladies, démobilité, démotivation, etc.).

---

<sup>3</sup> "Les managers ont du vague à l'âme", Dossier management de "Entreprises et carrières", n°260, 13 septembre 1994

<sup>4</sup> RENAUD-COULON Annick, "L'entreprise sur mesure", L'Harmattan, Paris, 1994, p. 9

Les coûts de ce que l'on nomme communément "le stress" représentent des sommes importantes :

- pour l'entreprise par les erreurs commises sous l'effet d'un stress intense : les managers de haut niveau peuvent être amenés à commettre des erreurs aux conséquences graves,
- pour la société par le coût des prestations médicales induites par le stress, les maladies psychosomatiques, etc.
- pour l'individu par l'effet sur son identité, sur son équilibre, sur ses autres centres de vie (famille, etc.).

Le sujet de l'étude est centré sur l'exercice du management, ses difficultés, sa problématique et son évolution relativement aux dynamiques de changement de l'entreprise et de son environnement.

Les différentes étapes de notre progression consisteront en :

- l'examen des approches explicatives proposées par les différents auteurs, avec une brève présentation de leurs concepts et limites,
- l'expression de remarques comparatives sur ces différentes approches et l'apport d'un rapprochement conceptuel entre management et virilité,
- l'analyse des évolutions des métiers de manager, de consultant et de psychologue du travail,
- le coaching, ses définitions, ses différentes formes et les réponses qu'il apporte aux questions liées à la dimension psychologique du management.

Nous débiterons par une analyse des évolutions du contexte social, source d'évolution de valeurs, de besoins, tant des salariés que des managers. Ces évolutions se caractérisent par le changement et sa dynamique selon les aspects technique, économique, culturel et psychologique. Les attitudes face à ces changements sont multiples et elles y participent soit d'une manière motrice, soit comme frein.

Les interrelations entre l'entreprise et la société changent également et les incidences sur les travailleurs, leur investissement professionnel, et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise en sont des signes remarquables.

L'ensemble de ces changements affecte la relation des managers à l'entreprise, leur rôle évolue et fait appel à de nouvelles compétences éloignées des aspects de coordination ou de commandement décrits par H. Fayol<sup>5</sup> (Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle).

L'apport de nombreux auteurs permettra d'illustrer que le management fait progressivement appel à des compétences d'ordre psychologique croissantes, que ce soit dans les modes de management, dans les contraintes que doit gérer le manager, ou dans les outils de gestion des hommes (motivation communication, culture d'entreprise, etc.). L'appel à ces compétences induit, pour le manager, des difficultés potentielles qui peuvent s'activer sous l'influence d'une charge qui s'accumule, ou sous l'effet d'un événement brutal (traumatisme). L'ensemble de ces charges psychologiques est souvent désigné sous le terme "stress" : nous explorerons l'ensemble des courants explicatifs actuels et les dénominations multiples attribuées à ces phénomènes.

La présentation de l'ensemble de ces approches sera complétée d'éléments comparatifs qui permettront de proposer une analyse supplémentaire relative au rapport entre management et virilité.

Les évolutions de la société et des entreprises se répercutent dans les évolutions des métiers. Par exemple le manager qui doit animer une équipe de télétravailleurs a peu de compétences communes avec le chef d'équipe décrit par Taylor. Les dimensions psychologiques du management prennent une importance croissante qui suscite chez de nombreux managers des malaises dus à leur manque de préparation à ces aspects de leur fonction. La définition du management comme ensemble d'outils, de techniques ne suffit plus à apporter une réponse à l'ensemble des rôles que le manager doit tenir : envers l'entreprise, envers ses subordonnés, envers la société, etc. Le

---

<sup>5</sup> SCHEID Jean-Claude "Les grands auteurs en organisation" Dunod, Paris, 1990, pp. 80-81

développement du besoin de nouvelles capacités managériales met en lumière des lacunes, des défauts actuels du management et des aspects de la culture managériale qui seront abordés au regard de l'évolution de ce métier.

Nous constatons que l'image moderne du manager s'enrichit de dimensions philosophiques, oblatives même. Les dimensions personnelles de l'individu prennent une importance croissante et je suis persuadé qu'il convient que le manager moderne soigne ses relations, à commencer par celle qu'il entretient avec lui-même. L'évolution du rôle du manager et des rapports qu'il entretient avec l'entreprise pose de nouveaux problèmes et les solutions proposées jusqu'à présent restent souvent de l'ordre de la recette, ou d'ambitions générales sans apports méthodologiques suffisants. Les dimensions personnelles du manager y sont présentées dans le cadre de l'exercice de sa profession, mais le coût de ces nouvelles dimensions ou de leur influence sur la vie hors travail y est rarement exprimée. Pourtant, le malaise croissant des managers ne doit pas être la source d'un coût excessif pour les individus et la découverte d'un équilibre professionnel ne peut se payer par des déséquilibres personnels et familiaux préjudiciables à long terme à l'individu et à l'entreprise.

De plus, on assiste depuis plusieurs années à un recours croissant aux consultants de proximité, gourous, ou autres "accompagnants". Ce recours sera analysé comme une forme possible de solution en recherchant les éléments substantiels qui permettent de comprendre l'impact qu'apportent ces acteurs particuliers dans l'entreprise. Le conseil y sera discuté selon ses dimensions et ses rôles variés entre "advising" et "counselling".

Les consultants utilisent fréquemment des outils destinés à "modeler" les comportements des managers, ils s'appuient fréquemment sur des notions de psychologie.

L'évolution de la psychologie du travail, sa présence dans les entreprises à des fonctions variées sera également discutée. La question de la présence des psychologues du travail sur le territoire du conseil sera abordée.

La question de la formation au management est importante : elle évolue de plus en plus vers une formation du manager. Nous l'aborderons par une discussion sur le développement des managers, relativement à cette dimension personnelle et psychologique de leur rôle, et notamment sur les éléments pragmatiques des apports de l'expérience et d'une nécessité éventuelle d'accompagner cette expérience afin de l'exploiter au mieux. L'expérience en tant qu'accumulation de situations vécues ne se suffisant pas à elle-même, il apparaît nécessaire qu'elle soit passée au crible d'un travail de réflexion et de verbalisation pour pouvoir s'ancrer dans l'enrichissement d'une pratique personnelle. De la même façon "le style" doit posséder une souplesse, une capacité d'adaptation à des situations multiples et variées, qu'il convient d'entraîner, de travailler et d'enrichir afin de trouver une efficacité et un équilibre satisfaisant pour l'entreprise et le manager.

L'ensemble de ces actions d'une "progression au long cours" pourrait trouver place dans un "coaching" de manager. Ce phénomène de coaching sera donc développé sous ses facettes multiples afin d'appréhender sa pertinence vis-à-vis des problèmes décrits.

L'objectif est de comprendre les causes du malaise actuel du management :

- dans le contexte changeant,
- à la lumière des théories sur le stress et des dynamiques psychologiques du travail et du management,

et de proposer des éléments de résolution autour des activités de soutien psychologique, d'accompagnement de managers, de coaching, d'approfondissement de formation en situation - "progression par le management", et d'amélioration des capacités managériales...

L'objectif de ces accompagnements pourrait être de faire en sorte que chaque acte accompli au travail soit autant que possible l'expression de la volonté et du désir de celui qui l'effectue, cela implique conscience et connaissance claire et complète de ce qu'on fait et de ce pour quoi on le fait. Dans ce cas on peut parler de

"résonance symbolique" entre théâtre de la situation de travail actuel et théâtre interne hérité du passé<sup>6</sup>.

Il arrive qu'on entende des réflexions comme "perdre sa vie à la gagner" ou encore parler de l'entreprise comme de l'antre-prise, ou même que la vie au travail ne soit plus le siège de l'en-vie. Ces quelques réflexions sont le signe que l'organisation ne fournit pas les moyens aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui représente une carence du management. Car le manager est le médiateur entre l'individu et l'entreprise, quel que soit son niveau, la relation qu'il noue avec son environnement illustre la complexité des motivations : l'équipe travaille-t-elle pour elle ? Pour son manager ? Pour l'entreprise ?

Tenter de transformer une pensée, des intuitions, des principes d'intervention rarement exposés, en mots, pour les dire et à plus forte raison les écrire est un exercice difficile. D'abord, cela impose une structuration de l'écrit qui est rarement présente dans la pensée, laquelle est plutôt non linéaire, événementielle, parfois chaotique, telle un maelström d'où émergent des produits variés à appréhender. Ensuite, cela impose une argumentation dont on fait souvent l'économie pour soi-même, tant on peut se convaincre facilement de ses propres idées dont la "vérité" paraît évidente. Ce travail de mise en mots renvoie à une dialectique où dire ce que l'on pense renvoie à la question de savoir si on pense vraiment ce que l'on dit.

Dans le texte qui va suivre j'ai pris le parti d'utiliser les mots "homme", "manager", "dirigeant" dans leur acception non sexuelle au lieu de leur substituer quelque locution lourde ou maladroite. J'invite le lecteur (et la lectrice !) à garder en mémoire l'usage non sexuellement différencié que je fais de ces termes.

Bien que certains aspects de ce travail soient parfois conceptuels, j'ai tenté de l'étayer, à chaque fois que c'était possible, par des exemples tantôt réels, tirés de mon expérience de consultant

---

<sup>6</sup> DEJOURS Christophe & ABDOUCHELI Elisabeth "Itinéraire théorique en psychopathologie du travail" in Travail et santé mentale, ANACT, Paris, 1991, p. 31,

principalement ou entendus de collègues, tantôt fictifs ou, devrais-je dire plus justement, reconstruits sur la base d'événements ou de comportements réels, c'est-à-dire "nettoyés" et plus illustratifs.

Ce travail m'a conduit à lire de nombreux auteurs, à m'imposer une discipline de production à faire des efforts de structuration, tout ceci dans le but de produire un document souvent dense. L'objectif est bien dans la dynamique du sujet : suggérer, provoquer, produire chez le lecteur des réflexions propices à la construction de son propre sens. Le plaisir est, pour moi, la clé de cette production, j'en souhaite aussi aux lecteurs.



## **Première Partie**

### **CADRE DE REFERENCE**



# 1

## LE CONTEXTE ACTUEL

"L'environnement n'est pas seulement plus complexe que nous le pensons ; il est plus complexe que nous ne saurions le penser"<sup>7</sup>

Le contexte actuel de l'environnement de l'être humain se caractérise par le changement : comme dynamique actuelle et comme thème d'actualité, on peut même dire que "le changement est un mythe qui reste immobile"<sup>8</sup>. Cette thématique est abordée fréquemment depuis plusieurs années autour des notions de crises, et même parfois de changement paradigmatique.

Les changements concernent tous les environnements de l'être humain, que ce soit l'organisation de l'entreprise, l'environnement social et politique, l'évolution des valeurs, l'environnement familial, le cadre culturel, l'économie, etc., toutes ces dimensions environnant l'être sont en mouvance.

---

<sup>7</sup> ELGOVY G. "Le bluff du futur", Calmann-Levy, Paris, 1974, p. 15

<sup>8</sup> JACQ Francis & MULLER Jean-Louis, "L'homme retrouvé", ESF, Paris, 1994, p. 21

Les différentes facettes de ce changement seront exposées, particulièrement sous l'angle de l'individu et des influences de ces modifications contextuelles sur ses comportements.

Ce changement, qui s'accroît, s'accélère, est lui-même changeant, au point que certains auteurs insistent sur le fait que "le changement change", ce qui constitue une modification fondamentale de nos habitudes et de nos modes de pensée : si le changement était un accroissement d'un état existant, il suffirait de penser mieux, ou plus vite ; mais si le changement change lui-même, de quoi demain sera fait, et surtout comment nous y préparer ? Dans cette dynamique sociale, les valeurs d'habitude, d'expérience sont en dépréciation au bénéfice des valeurs de mobilité<sup>9</sup>, d'adaptabilité, etc.

La question fondamentale reste de savoir comment se préparer à demain, comment anticiper le changement ? Cette question sera abordée par un regard sur l'attitude face au changement et sur l'évolution des valeurs personnelles.

L'incidence de ces changements modifie les relations de l'entreprise et de la société, on assiste à un retour en force des entreprises et des valeurs managériales dans les valeurs socialement répandues. Cela fera l'objet de la troisième partie de ce chapitre en se centrant sur la place du cadre dans l'entreprise et dans la société.

## 1.1 - UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

L'approche la plus simple pour appréhender les changements de notre siècle est de tenter de lister les plus représentatifs en proposant une catégorisation. Le classement ci-dessous comporte quatre entrées, l'ordre technique, l'ordre culturel, l'ordre économique, l'ordre psychologique.

- l'ordre technique : il se caractérise par l'introduction des nouvelles technologies et ses conséquences.

---

<sup>9</sup>JACOUD Romain & METSCH Manuel "Diriger autrement", Les éditions d'organisation, 1991

L'informatique, la robotique, la bureautique, la télématique<sup>10</sup>, ... l'accroissement de ces technologies est à l'image du changement : une course en avant accélérée. La première conséquence est l'inflation des moyens de communication et d'information, cela réduit virtuellement les distances et apporte, prétendument, une plus grande implication du citoyen dans son environnement : ainsi, l'accroissement du volume d'informations est flagrant si on compare ce qu'on connaît de la "révolution" roumaine de 1989, avec, par exemple, le coup d'Etat du 2 Décembre 1851 en France. Une autre conséquence de cette industrialisation est la division du travail, qui provoque la perte de l'aspect symbolique au travers d'une spécialisation des tâches.

La conséquence principale de l'accroissement technologique est l'apparition et la diffusion d'une culture de la distanciation, du conceptuel dans laquelle la relation au monde est médiatisée, remplie d'intermédiaires complexes, abstraits et symboliques.

- l'ordre économique : il est une des productions de notre société de consommation dans laquelle le modèle économique puise sa force. L'industrialisation, source d'une élévation importante des revenus, des niveaux de vie, et des capacités de consommation des populations de nos pays dits "industrialisés", nous impose le mode de vie économique et le mode de pensée économique, chacun est pris dans le mouvement économique de sa vie : consommer, payer des impôts, payer ses traites, payer son loyer, ... et le moteur, ou les freins, de l'action sont, généralement, économiques.

Le modèle économique, s'appuyant sur la notion de croissance trouve aujourd'hui ses limites. En l'absence de nouveaux marchés, l'énergie de croissance se trouve détournée vers des opérations de concentration et de

---

<sup>10</sup>LASFARGUE Yves "Techno-jolies, techno-folies", Les éditions d'organisation, 1990

fusion, dans lesquelles, souvent, l'entreprise n'est plus qu'un produit parmi d'autres sur le marché financier, au détriment de son capital humain. Bien que les remèdes utilisés soient de l'ordre de l'économique et que les analyses s'appuient encore sur le primat de l'économique, des points de vue plus globaux apparaissent qui prennent en compte la globalité des processus, par exemple la notion des coûts cachés de la production (la pollution, ou les maladies de stress). La réussite de l'ordre économique, par l'élévation des niveaux de vie, amène les gens, paradoxalement, à s'éloigner de l'économique et à être plus pensant et voulant ...

l'ordre culturel : il est le reflet des transformations des autres domaines, elles provoquent des modifications de valeurs qu'il est difficile d'assimiler. Quelques exemples illustrent ce propos : l'apport des techno-sciences et les notions de travail, de métier, d'emploi.

Les techno-sciences sont le fondement de notre société industrielle, certains auteurs parlent d'une "religion de la science", la rationalité instrumentale (souvent confondue avec la raison) et la logique gouvernent (apparemment) les décisions. Or ce modèle "rationnel" échoue, à cause de l'inhibition du potentiel humain dans la division du travail, des limites des ressources planétaires, des limites d'une croissance dont on a voulu croire qu'elle se poursuivrait sans limites, de la pollution, du gaspillage ... Ainsi cet "absolutisme de la raison" est rejeté. Le scientisme "nous promet qu'à l'aide de ces mêmes techniques qui ont fait leurs preuves dans les sciences physiques, nous pourrions arriver à créer une science exacte de l'homme<sup>11</sup>".

Le concept de travail évolue aussi grandement avec une forte différenciation travail versus emploi et la décroissance d'une dialectique entre travail et loisirs. Dans la société contemporaine, l'image de l'homme est liée au travail : l'homme est actif : ouvrier, cadre, commerçant,

---

<sup>11</sup> WHYTE William H. Jr "L'homme de l'organisation" Plon, 1959, p. 33

agriculteur, ... l'être humain est un travailleur. La reconnaissance sociale, le statut d'un homme du XX<sup>ème</sup> siècle est lié à son métier, à son activité professionnelle. Il est remarquable de constater à quel point l'image du métier, la considération qu'on lui attribue sont des facteurs importants de l'identité du travailleur (il suffit pour s'en convaincre de porter un regard sur les manifestations récentes d'infirmières ou d'autres corporations). Le travail occupe une part très importante de la vie, que ce soit pour l'enfant, qui subit l'influence du travail parental, pour l'adolescent qui se prépare au travail (parfois avec l'angoisse de l'exclusion, du chômage, dont l'expression engendre les manifestations étudiantes), pour l'adulte pris par les turbulences du travail y passant la plus grande part de sa vie, ou, enfin, pour le vieillard condamné à l'inactivité, conservant ses habitudes de travailleur, regardant les autres travailler ... Ce travail, important, consommateur du temps, d'énergie et objet de préoccupations est un lien étroit de l'individu à la société et, donc, il est un constituant de l'identité.

La notion de travail, fortement liée à celle de métier, dérive actuellement vers celle d'emploi, cela est dû à la crise actuelle de l'emploi et provoque une régression des aspirations des salariés. La dialectique bien connue sur l'équilibre des réalisations de soi au travail ou dans les loisirs décroît : on laisse l'individu gérer et trouver son équilibre personnel, cette liberté lui est accordée même si les contraintes amènent beaucoup d'individus à adopter un fonctionnement en "tout ou rien", c'est-à-dire en une implication très vive dans le travail pour se réaliser, au détriment "du reste", ou à un abandon des velléités professionnelles au profit d'investissements dans d'autres espaces.

Certains auteurs parlent de "chutes des valeurs"<sup>12</sup>, de perte de collectivisme, de regain d'autonomie, de retour des

---

<sup>12</sup> BAREL Yves "La société du vide" Seuil, Paris, 1984

valeurs guerrières, ... pour aborder l'évolution des mentalités (déclin de la notion de devoir ou de la motivation de sécurité économique, mais développement de la recherche du plaisir et de la motivation d'expression personnelle...) ; sur de nombreux plans on remarque la notion grandissante de "responsabilité sociale" de l'individu ou de l'organisation par rapport à la collectivité environnante, ainsi que la recherche de libertés par l'individu. Cette valorisation de la liberté, notion leurrante s'il en est, est porteuse de confusions entre autonomie et isolement : les individus, en recherchant leur autonomie, s'isolent, s'enferment, se replient sur eux-mêmes.

- l'ordre psychologique : il nous semble primordial, car il est le reflet de la place que prend l'individu dans cet environnement en mouvance, et des désirs qu'il y place. Les individus sont mieux formés et leurs désirs sont plus nombreux, cela provoque une évolution de leurs niveaux d'aspiration : l'expression majeure de leurs désirs est orientée vers la consommation cadrée dans un mode de fonctionnement possessif. La réalisation de ses désirs sert à renforcer ce que l'individu considère comme son premier bien : son ego.

Le désir de qualité de la vie par exemple, issu notamment de l'accroissement des compétences, des niveaux d'instruction et des niveaux de vie, rend chacun plus exigeant pour les salaires et plus critique sur la possibilité de trouver quelque intérêt aux tâches qui lui sont confiées.

Le désir de consommation permet de compenser des problèmes d'identité par l'appropriation d'objets "d'époque" moderne, cependant, cet investissement dans les objets n'est-il pas une fuite : qui n'a pas chez lui un appareil qu'il ne sait pas faire fonctionner complètement, qu'il ne connaît pas vraiment ? La possession semble un bon remède pour fuir l'Être.

L'individu cherche à obtenir de lui-même ce qu'il attendait, jusque-là, du social et du collectif, le modèle dominant



étant de ne rien devoir des autres, ce qui éclaire encore plus la problématique des chômeurs ou des RMistes dépendants socialement.

L'individualisme se développe comme une réaction contre l'égalité, une volonté de se différencier, et surtout une recherche de l'unicité de soi. Le désintérêt envers les dimensions religieuses, politiques, syndicales est compensé par un investissement de l'ego et un narcissisme visible dans une "psychologisation" des rapports dans la société<sup>13</sup>. En effet l'essentiel est de s'exprimer plutôt que de communiquer, et de se donner à voir plutôt que de réfléchir au sens des choses et de la vie (voyons la T.V., émissions spectacles, apparences, zapping...).

A notre époque, l'identité doit se construire tout au long de la vie. L'individu ne la construit jamais seul : elle dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité est un produit de socialisations successives<sup>14</sup>. Parmi les multiples dimensions de l'identité des individus, la dimension professionnelle a acquis une importance particulière. Parce qu'il est devenu une denrée rare, l'emploi conditionne la construction des identités sociales ; parce qu'il connaît des changements impressionnants, le travail oblige à des transformations identitaires délicates ; parce qu'elle accompagne de plus en plus toutes les modifications du travail et de l'emploi, la formation intervient dans les dynamiques identitaires bien au-delà de la période scolaire.

Notre société nous amène à considérer notre identité, notre Moi comme une possession, un peu comme une voiture (dans quel sens se produit vraiment le transfert ?). Le "Marketing du Moi" nous amène à une recherche croissante de l'épanouissement personnel, à la volonté de s'exprimer ; or, souvent, la connaissance de soi s'appréhende comme avoir de la connaissance sur le Soi,

---

<sup>13</sup> SENNET Richard "Les tyrannies de l'intimité" Seuil, Paris, 1979

<sup>14</sup> DUBAR Claude, "La socialisation" Armand Colin, Paris, 1991

acquérir des connaissances sur la psychologie, passer des tests, etc., et non pas comme un exercice de ses capacités à Etre plus qu'à Avoir<sup>15</sup>. Cela démontre bien une croyance de notre société où Avoir est l'essence d'Etre et où celui qui n'a rien n'est rien, la science dans ce cadre se réduisant à la possession de la connaissance.

L'ensemble de ces changements et de ces évolutions incite à plusieurs réflexions.

Tout d'abord on constate une prise de conscience qui provoque une grande désillusion. Les signes en sont l'effondrement de secteurs industriels entiers (textile, etc.) et de retards considérables de qualité et de productivité face à l'essor et au dynamisme du Sud-Est asiatique, l'accentuation des conflits sociaux par corporations (perte d'influence de l'interlocuteur syndical en entreprise), les désillusions intellectuelles et théoriques face à la pauvreté par exemple, le contraste entre la prodigieuse accélération des technologies informatisées et le mal-être général des individus plongés dans les incertitudes d'un présent et d'un devenir mal défini, le paradoxe entre une constante croissance des qualités de vie, l'allègement des tâches physiques, une progressive réduction du temps de travail, et la déroute économique de nos sociétés qui s'accommodent mal avec la montée des sans-emploi, des mécontents de leur travail, d'un "quart monde" d'indifférents et de laissés pour compte, ...

Là "splendeur de la grande promesse<sup>16</sup>", les prodigieuses réalisations matérielles et intellectuelles de l'ère industrielle, ne doivent pas être perdues de vue si on veut comprendre le traumatisme que la constatation de leur échec provoque aujourd'hui. Les progrès promis par l'ère industrielle nous ont conduit à devenir des rouages de la machine bureaucratique, craignant ou déniaient les dangers écologiques et les menaces de guerre nucléaire, ou plus près de nous, le chômage, la pauvreté, ou "l'erreur d'ordinateur".

---

<sup>15</sup> FROMM Erich "Avoir ou Etre", Robert Laffont, Paris, 1978

<sup>16</sup> FROMM Erich, op. cit. p. 18

On peut se questionner sur l'utilité de ce développement rapide, sur l'accroissement de l'écart entre nations riches et nation pauvres, mais surtout sur "l'explication économique", qui fait de "la crise" la responsable de tous les défauts constatés, un peu comme si nous avions trouvé là un bouc émissaire si pratique.

Du point de vue de l'individu, les modifications de l'environnement provoquent une modification de ses motivations (dans le sens du modèle relationnel de la motivation<sup>17</sup>). L'époque actuelle, "de désir" a été fabriquée : le système de consommation a créé des désirs chez les "consommateurs" puis a éduqué ces consommateurs afin de leur faire "consommer" des produits de plus en plus onéreux (système Fordien), mais maintenant les besoins ne sont plus uniquement liés à la consommation d'objets, les besoins ont évolué ce qui provoque l'apparition de collectifs lors de grève par exemple. La réponse à ces nouveaux besoins est définie de manière technocratique, avec les outils mis en place par la techno-science, or ces réponses sont construites sur un modèle qui ne correspond plus, elles s'appuient sur des instances de négociation et de représentation qui ne sont plus reconnues. La machine s'est emballée et a pris son autonomie ; on s'interroge maintenant sur la manière de la conduire, sur les réponses à apporter, sans vouloir remettre en cause tout le système, mais en pensant rénover le système qui tombe en ruines (malgré l'actualité qui nous montre l'emballement de peuples qui ne se laissent plus conduire ...).

L'incertitude de l'environnement, ses changements rapides qui nous imposent de ne plus feindre sa stabilité, provoque la perte de sécurité. Cette valeur refuge perdue, la peur surgit. Cette peur provoque l'apparition de comportements d'agressivité ou de fuite qui semblent être les deux solutions<sup>18</sup> : l'agressivité, peut s'exprimer dans plusieurs directions (vers soi, vers l'extérieur), et la fuite, dans le déni ou au travers d'autres mécanismes, principalement la précipitation, la "fuite en avant". Ces solutions apparentes restent

---

<sup>17</sup> NUTTIN Joseph "Théorie de la motivation humaine", PUF, Paris, 1985

<sup>18</sup> LABORIT Henri "Eloge de la fuite", Robert Laffont, Paris, 1976

coûteuses et insatisfaisantes, il convient donc de gérer la peur afin d'être lucide, principalement pour les responsables.

En conclusion, l'individu doit faire face à un espace relationnel (objets, informations, personnes, inconnus, ...) qui a considérablement grandi. La gestion de cet espace pose des problèmes de maîtrise, de capacités à tout prendre en compte, d'identité dans ce contexte. Pour certains l'accroissement de cet espace s'accompagne d'un accroissement de pouvoir lorsqu'ils sont fondés à prendre des décisions. Gérer cet espace, être prêt à s'y inscrire, à y trouver sa place, sont des capacités qu'il convient de développer et de construire tout au long de sa vie.

## 1.2 - L'ATTITUDE FACE AU CHANGEMENT

Face à ces changements, ces contrastes, ces désarrois, les attitudes et les manières d'être sont variées, mais avons-nous été préparés à gérer les conséquences de ce changement polymorphe ?

Notre attitude face aux évolutions culturelles reste généralement du mode de la résistance. En effet, il reste difficile et périlleux d'abandonner des modes de fonctionnement culturels, des modèles d'achat, d'appropriation, de refuges et de sécurité dans la possession ... Ces modes de fonctionnement sont ancrés en nous et, généralement, des modifications si profondes s'étalent sur plusieurs générations.

Souvent le déni des changements est visible, telle personne continuera à fonctionner comme si rien n'avait changé, telle autre critiquera une nouveauté afin de justifier son conservatisme : dans le contexte de crise l'annonce d'un changement avive les craintes latentes, et les réponses individuelles se polarisent autour de réflexes conservateurs et corporatistes qui ne facilitent pas l'adaptation aux situations nouvelles.

*L'exemple d'une situation en entreprise illustrera ces attitudes. Lorsqu'une grande société commerciale décida d'informatiser ses fichiers de réclamations, le matériel fut mis en place sans difficultés. Trois mois après on pouvait*

*constater que certains employés n'utilisaient pas le matériel informatique et continuaient à constituer des fiches manuelles (tout en faisant semblant d'utiliser l'informatique), que d'autres dénigraient l'outil qui leur avait été fourni (toujours en panne, pas fonctionnel, mal conçu, ...) et qu'un nombre réduit d'employés avaient adopté le nouvel outil pour des raisons diverses.*

La formation, reflet de cette culture, nous renvoie la même image, d'un système ancré sur l'appropriation de savoirs, précédant une hypothétique évolution de l'être. Les formations encouragent au stockage de connaissances, elles s'appuient sur le modèle scientifique de la détention de la connaissance. Ainsi, les mentalités sont conditionnées à respecter le "stock" et à en constituer pour posséder du pouvoir. Le fonctionnement mental résultant s'appuie sur l'appropriation, l'accumulation des connaissances et des informations. Mais aujourd'hui les connaissances acquises hier, au prix d'efforts, sont devenues caduques du fait de l'inflation technologique. L'écart entre les formateurs, les connaissances qu'ils dispensent et les entreprises et leur situation s'accroît, et il n'est pas rare d'entendre, au retour de formation : "on a l'impression de revenir d'une autre planète magique, parfaite et de redescendre sur terre et, à ce moment-là, on refait comme avant". Ainsi, l'entreprise, par sa situation même, nie les connaissances, les modèles, car elle est d'une complexité au-delà des modèles, une complexité que doivent gérer les managers, en faisant appel aujourd'hui à leur intuition, à leur personnalité, à leur sensibilité plus encore qu'aux modèles appris.

Le changement a de multiples formes mais changement **dans** l'entreprise devient toujours changement **de** l'entreprise. Ainsi, les entreprises, plus en prise avec les changements, voient dans leur évolution la condition de leur survie, c'est pourquoi les managers sont pressés d'évoluer et sont confrontés au choc entre des valeurs en chute et des valeurs en hausse. Dans ce contexte, les cadres doivent faire front, porter un regard sur leur propre comportement : être battant, gagnant, tout en recherchant le compromis, le

consensus. Mais que devient la notion de compromis dans une culture éduquée pour exiger la réalisation totale de ses espoirs ?

Actuellement encore, beaucoup de cadres, notamment dirigeants, en France sont animés par une compréhension exclusivement technique ou financière de l'environnement. Pour eux, les problèmes d'organisation de l'entreprise se ramènent à des questions d'ordre technique. Cette "rationalité" provoque des difficultés car elle ignore la dimension humaine de l'entreprise et les réticences où les oppositions qu'elle suscite sont mises au compte de l'incompétence, du manque d'informations, de la mauvaise volonté ou de la mauvaise foi. Ce modèle rassurant se révèle finalement très décevant quand des grèves se produisent ou quand des démissions ont lieu.

La mouvance du contexte provoque une remise en cause permanente et à un rythme qui s'accélère, cela génère du stress et dès lors, la capacité à vivre des agressions répétées, à surmonter les découragements, à stabiliser ses émotions devient déterminante chez les responsables<sup>19</sup>.

Le thème du changement a, bien entendu, suscité de nombreuses méthodes relatives à sa "conduite", à sa "gestion" l'entreprise, la plupart d'entre elles visent à impliquer les salariés en leur faisant miroiter leur intérêt personnel au changement, ou en leur montrant les menaces d'un non-changement : dans ces méthodes, "la manière de changer (brutalité, douceur) est aussi importante que ce que l'on change", et "le discours le plus habile ne "passera" pas mieux si ceux (qui veulent passer d'objet à sujet du changement) qui le reçoivent ne se sentent pas impliqués ou n'ont pas d'intérêt à la réussite du projet<sup>20</sup>". Ces méthodes sont particulièrement manipulatrices, et demander aux cadres de réaliser une manipulation de cet ordre, n'est-ce pas aggraver leur stress ?

L'identité du manager se construit-elle sur la base de ses capacités manipulatrices ?

---

<sup>19</sup> SUARD Pierre in Préface de NIZARD Georges "Les métamorphoses de l'entreprise", Economica, Paris, 1991

<sup>20</sup> RAIMBAULT M. & SAUSSOIS J.M. "Organiser le changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1983, pp. 42-44

D'une manière générale, on constate une attitude de repli de l'individu, une émergence de l'individualisme ... L'homme est soit en recherche d'équilibres avec des autres toujours plus nombreux, soit en recherche d'isolement. Un des traits fondamentaux de notre époque est la résurgence de l'angoisse : celle de ne pas "pouvoir suivre", ou de voir disparaître tout ce qu'on possède par une déchéance personnelle ou par une chute des valeurs. Cette angoisse de dépossession et de manque de confiance en un avenir incertain, ou même probablement fort différent est profonde.

L'individualisme, valeur refuge, sombre dans l'isolement et devient la "propriété de soi", le droit et le devoir d'investir son énergie dans sa propre réussite. A ce point, le contenu du Moi n'a plus grande importance face au Moi ressenti comme un objet que chacun possède, "objet" constituant la base de notre sentiment d'identité.

Dans cette société du spectacle où l'individu doit vendre une image, certains semblent avoir tendance à se prendre de plus en plus pour elle. Au lieu d'être une personne qui essaie de se poser en sujet, c'est-à-dire en un Je qui se définit avant tout par ses actions, notre Narcisse moderne se replie et s'enferme sur lui-même et son image publique<sup>21</sup>.

En résumé, on peut s'interroger sur l'ego-propriété en se penchant sur une phrase d'Erich Fromm : "Si je suis ce que j'ai, et si ce que j'ai est perdu, alors qui suis-je ?"<sup>22</sup>

### 1.3 - LE RECOURS A L'ENTREPRISE

Face à ces changements, il apparaît que l'entreprise est plus dynamique, est plus apte à changer, est plus capable d'assurer sa survie (même au prix d'allègements de personnel), elle devient la valeur refuge, "avoir un emploi" est une chance, de préférence dans une grande entreprise (apparemment plus stable). Or, survivre est-il

---

<sup>21</sup> CHANLAT J.F., op. cit., p. 771

<sup>22</sup> FROMM Erich, op. cit., p. 132

suffisant ? Et à quel prix ? Dans ce contexte, l'entreprise devient un modèle d'adaptation, un refuge dispensateur de nouvelles valeurs.

De nombreux conflits sociaux peuvent être vus non pas comme une remise en cause de l'entreprise mais comme une demande croissante de prise en charge de l'individu par l'entreprise (demande de plus de reconnaissance, de plus de sécurité d'emploi, de plus d'argent, etc.).

L'entreprise séduit nombre de citoyens dans leurs choix politiques également et il n'est pas rare qu'un homme soit porté par sa réussite d'entrepreneur lors d'échéances électorales.

Selon plusieurs auteurs, l'entreprise devient lieu d'élaboration des valeurs donc, réel et seul levier de changement social, on parle "d'entreprise citoyenne"<sup>23</sup>, qui semble être en mesure de fournir le modèle prédominant. La sacralisation du modèle économique fonde cette analyse, l'amalgame entre individu et producteur-consommateur la renforce, la diffusion des valeurs d'efficacité, de performance, de combat et du "tout s'achète, tout se vend" l'idéalisent.

L'entreprise est sacralisée ; ses dirigeants passent du rôle d'exploiteurs à celui de héros, "l'esprit d'entreprise constitue la valeur suprême, à laquelle doivent être subordonnées toutes les autres. Relayé par les services de relations publiques, amplifié et simplifié par les médias, le discours sur le management se transforme ainsi en un discours idéologique ; ce qui est donc mis en cause ce sont les effets de mode et les décalages qui s'ensuivent entre le discours sur l'entreprise, nécessairement motivant, mobilisateur, voire enthousiasmant, et les réalités de l'entreprise, telles qu'elles sont véritablement vécues par les salariés."<sup>24</sup>

"L'idée selon laquelle l'entreprise constitue désormais un pôle éthique central qui doit refaçonner la société toute entière est un des thèmes centraux de l'idéologie managériale. A l'image d'une société française en décadence, ayant perdu ses points de repère traditionnels, s'oppose celle de l'entreprise moralement saine et

---

<sup>23</sup> SAINTSAULIEU Renaud "L'entreprise, une affaire de société", Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990

<sup>24</sup> LANDIER Hubert "Vers l'entreprise intelligente", Calmann-Levy, Paris, 1991, p. 269



dynamique, pôle central de la régénération des rapports sociaux<sup>25</sup>". Et pourtant, l'entreprise est-elle vraiment à la hauteur de cette référence que certains voudraient qu'elle soit ? Et n'est-elle pas, en même temps, un lieu de méfiance, de luttes, ou comme le dit Luc Boltanski "ayant tout exploré, ou presque, de la petite entreprise traditionnelle au grand groupe multinational, et n'ayant rencontré partout que la fourberie et l'échec<sup>26</sup>".

En cent ans, les entreprises qui s'inspiraient des modèles de management et des méthodes mises au point par l'armée et l'Etat, deviennent aujourd'hui les modèles de leurs inspireurs du passé. Or, actuellement, un grand nombre d'entreprises françaises, encore héritières d'une bureaucratie poussiéreuse, sont caractérisées par une stratification excessive, une pression hiérarchique mesquine et une forte solidarité négative des employés.

Les entreprises sont devenues, aujourd'hui, le support des nouvelles aspirations des salariés : en particulier celles des plus jeunes qui sont porteurs de nouvelles exigences et d'une recherche de satisfactions personnelles immédiates. L'entreprise devient lieu d'évolution, de formation, de satisfaction. Des travailleurs mieux éduqués et mieux formés que leurs prédécesseurs revendiquent le droit à la parole.

La conduite de nombreux projets de changements dans des entreprises, permet de définir deux types d'attitudes :

- les "inertes" : ceux qui ont abandonné toute velléité d'amélioration de leur situation dans l'entreprise ; ils vivent sur l'inertie, leur motivation est éteinte, leur désir et leur énergie à "participer" sont "usés". Ce sont les déçus par l'entreprise, souvent victimes d'un management terroriste, ils se contentent de leur emploi et font tout pour le préserver avec une volonté conservatrice ou leur énergie trouve à s'exprimer.

---

<sup>25</sup> LE GOFF Pierre "Le mythe de l'entreprise", Editions la Découverte, Paris, 1992, p. 151

<sup>26</sup> BOLTANSKI Luc, "Les cadres, la formation d'un groupe social", Les éditions de minuit, Paris, 1982, p. 492

- les "rêveurs" : on y trouve les "rêveurs actifs" et les "porteurs d'espoir". Les "rêveurs actifs" s'efforcent de vivre leur rêve, ils sont souvent porteurs du discours de l'idéalisation ils se calquent sur un modèle du manager hyperactif, ils veulent s'exprimer, ils "se défoncent" et déclarent y trouver plaisir et ... fatigue. Les "porteurs d'espoirs" attendent les changements qui leur permettront, avec les autres salariés, de créer, de s'exprimer et de s'amuser dans leur travail, leur espoir est collectif. Parfois, ils réussissent à réaliser ce rêve dans leur structure : dans ce cas, ils peuvent rêver de l'étendre ou se sentir isolé ou insuffisamment fort pour l'étendre et devenir "inertes" sur la base de ce qui a déjà été fait.

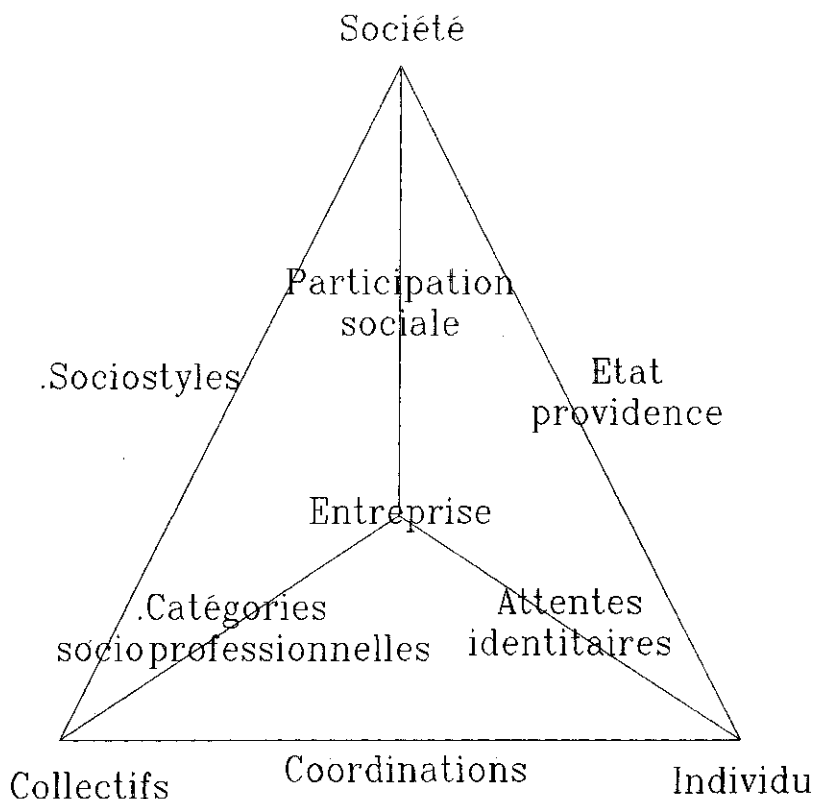
Ceci illustre bien, dans l'entreprise, ce que l'on nomme souvent une société à deux vitesses.

Ces attitudes sont souvent provoquées par les entreprises et le management. Il arrive très fréquemment que des rêveurs deviennent inertes par déception, manque d'entretien de leur motivation et que la volonté de progresser et de participer s'éteigne ainsi. Les structures managériales n'ont pas atteint le degré de maturité suffisant et des problèmes de satisfaction, de motivation, de productivité surgissent, malgré l'arsenal de "recettes" et d'outils, à l'usage des managers, accumulés en la matière depuis plus de cinquante ans.

Mais, dans le contexte de crise, l'entreprise est aussi le lieu privilégié de repli stratégique pour la défense de son emploi et le maintien de son niveau de vie. C'est cette dualité qu'il lui faut gérer, à la fois mère nourricière et père émancipateur.

Cette gestion à multiples facettes doit être prise en charge par les cadres, dans la dimension complexe de leur rôle. Il convient de s'adapter à des contextes et à des individus différents, c'est la réelle compétence du moment. Car sinon, comment un grand groupe, composé de variétés importantes (nombreuses filiales), peut-il porter des valeurs où chacun puisse se projeter sans présenter des valeurs nivelées, "bateau", qui montreront des incohérences entre les valeurs individuelles et celles véhiculées par l'entreprise.

## L'entreprise, entité fédératrice ?



L'entreprise prend une importance centrale croissante : toutes les attentes y sont concentrées

Les entreprises sont généralement désemparées face à ces nouvelles demandes, elles y répondent soit d'une manière "scientifique", par des procédures de gestion de ressources humaines, la mise en oeuvre de plans de carrières (ce concept a-t-il encore un sens ?), par la détection de "hauts potentiels", etc. ou en cédant à l'appel des sirènes, en croyant dans la nouvelle méthode miracle, dans la nouvelle mode ...

Dans ce contexte le rôle du manager devient central. Il est le relais, le démultiplicateur, le lien entre la réalité, les travailleurs, et les décisions de l'entreprise, son avenir, sa vision. Son rôle est de donner du sens : à l'entreprise, à son existence, au rôle de chacun.

Dans certaines entreprises, une grande partie du temps des cadres est désormais consacrée à faire évoluer les membres de leur équipe. Les résultats qu'ils obtiendront sont liés aux progrès des salariés qu'ils managent. Leur rôle les amène à être formateurs, mais surtout encadrants dans un sens humain c'est-à-dire dans le sens du développement des potentiels humains dont ils ont la charge.

Pour réaliser cela ils doivent, actuellement, se placer dans les contradictions de l'entreprise, dans leurs contradictions personnelles afin d'être disponible pour faire leur métier. Pour cela la division rationnelle entre vie professionnelle, domaine de la rationalité et vie privée, domaine de l'affectivité, de la quête de sens, d'expression de valeurs personnelles doit elle-même être gérée afin de permettre des échanges fructueux propices à une pratique équilibrée.

Il semble que vis-à-vis de ce rôle des cadres, l'apparition d'un phénomène de chômage des cadres constitue un frein important en raison des craintes sclérosantes qu'il éveillera chez eux, les rendant moins disponibles car plus soucieux d'eux-mêmes. Ceci constitue un phénomène culturel d'importance.

Si l'entreprise constitue un modèle social, il semble que la question de la gestion des ressources humaines constitue un point nodal de cette approche. Or les modes de gestion actuels semblent dépassés : soit par les concepts anciens, soit par l'application de nouveaux concepts sur des modes de négociation anciens.

Le double discours de l'entreprise sur l'individu est source de difficultés de compréhension et de malaise chez les managers :

l'individu y représente la valeur de l'entreprise, elle se fonde sur les individus qui la composent, elle promeut une culture d'entreprise tournée vers l'individu (discours), et en même temps on poursuit l'interchangeabilité des individus, on licencie en masse, on réduit le personnel, on dévalorise l'individu, on méprise les revendications (pratique). Dans ce cadre quel est l'avenir de la gestion des ressources humaines ? Sur quelle échelle des temps travaille-t-elle ? Quelle cohérence trouve-t-on entre la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et un plan social ?

"La société occidentale industrielle, prisonnière de l'autoritarisme et du culte de la rationalité économique qui ont présidé à ses origines et accompagné son développement, n'a pas su encore accoucher d'une gestion digne des autres valeurs qui l'animent à notre époque, dont l'émergence et l'accomplissement du sujet constituent un des traits marquants de son évolution."<sup>27</sup>

L'accentuation des écarts entre pauvreté et richesse, entre le manager combatif et gagnant, et les laissés pour compte de cette modernisation livrés au chômage et à l'incertitude des lendemains, constitue un spectacle saisissant, mais le problème fondamental reste la facilité et la rapidité avec laquelle le basculement se réalise. Alors qu'on croyait les frontières définies, le manager peut demain s'écrouler et basculer "de l'autre côté" sans intermédiaire, c'est en cela qu'on reconnaît un gaspillage social.

---

<sup>27</sup> CHANLAT A. & BEDARD R. "La gestion, une affaire de parole" in CHANLAT J.F., op. cit., pp. 98-99



## 2

# LES CONCEPTS ABORDES

"L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à l'individu. C'est ce que l'individu fait de ce qui lui arrive"<sup>28</sup>

Une définition des principaux concepts abordés est nécessaire pour éclairer notre approche dans un domaine où le flou des termes l'emporte souvent sur la rigueur et la clarté, ce qui permet à chacun de se projeter dans un vocable suffisamment malléable.

### MANAGEMENT

Tout d'abord le management est souvent abordé, ce mot recouvre dans de nombreuses entreprises des tâches très variées et cela mérite d'être examiné.

Le management, au sens de la conduite des hommes et de l'organisation des moyens dans un souci d'efficacité, est une activité fort ancienne qui trouve ses racines dans les corps religieux et

---

<sup>28</sup>HUXLEY Aldous "The doors of perception"

militaires. Les métaphores appliquées à l'entreprise<sup>29</sup> constituent les modèles sous-jacents de la pensée managériale classique : l'armée et la machine.

Cela implique généralement l'adhésion à des valeurs permettant une approche très technique et scientifique : la prévisibilité, le déterminisme, la discipline, l'ordre, la division du travail, la spécialisation des fonctions, la logique, la conduite rationnelle, l'obéissance, ...

La définition suivante paraît complète : "activité ou plus précisément série d'activités intégrées et interdépendantes destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et, si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables. (...) Depuis Fayol, en 1916, on n'a à peu près rien trouvé de mieux que le noyau intégrateur résumant les grands axes du travail du dirigeant Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler, le fameux PODC."<sup>30</sup>

Pour préciser notre pensée, le manager est, comme le dirigeant, responsable de moyens variés et de leur combinaison, généralement des équipes, des individus, et des moyens financiers : un budget, des ressources, etc.

Le dirigeant est celui qui donne la direction de l'entreprise (diriger vient du latin *rex*), la direction est définie de manière unique pour tous, parfois dans l'absolutisme ; manager, terme anglo-saxon (francisé officiellement par l'Académie française en 1973), correspond à la conduite, la prise en main (du latin *manus*), le management est l'acte de prendre des décisions, d'avoir une influence sur le fonctionnement du système.<sup>31</sup>

D'autres définitions ont été proposées évidemment, certaines illustrent la difficulté du rôle du manager : "Management : néologisme d'origine anglo-saxonne qui dispense donc d'aller trop loin dans la précision. Selon certains ce serait "faire le ménage",

---

<sup>29</sup> MORGAN Gareth "Images de l'organisation", ESKA éditeur, Québec, 1989

<sup>30</sup> AKTOUF Omar "Le management entre tradition et renouvellement", Gaëtan MORIN éditeur, Québec, 1989

<sup>31</sup> GOGUÉLIN Pierre "Le management psychologique des organisations", Editions ESF, Paris, 1989, p. 22



lourder les incompetents, se charger de tous les travaux, y compris les plus derisoires etc., et pour les autres "s'occuper de son menage", temoigner des egards, assurer des ressources, etc.<sup>32</sup>".

Dans ces definitions, l'employe est un des moyens, une des ressources (plus ou moins refractaire) a optimiser, il est instrumentalise.

On peut remarquer que l'ensemble des definitions decrit une activite, principalement de coordination et de conduite, destinee a ameliorer le fonctionnement de l'entreprise sans se prononcer sur la validite de cette activite, sur sa valeur. Le management ne pretend pas au vrai ou au juste, l'efficacite, objectif principal de l'activite, n'est pas en soi porteuse de verite, et certainement pas de justice. Ainsi le management, intrinsequement, ne definit pas le cadre de son exercice, c'est au manager lui-meme de trouver et de definir les reperes de sa pratique managerial, autrement dit une ethique, un style, etc.

## SANTE

Le concept de sante sera aborde lors de discussions sur le malaise des cadres, ou plus particulierement sur les atteintes psychosomatiques. Pour etayer ce concept, nous nous appuyons sur la definition suivante : "La sante n'est pas seulement une "absence de maladie ou d'infirmité" mais aussi "un état de bien-être physique, mental et social". Le bien-être est un état d'esprit dynamique caracterise par un degre raisonnable d'harmonie entre les capacites, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et, d'autre part, les ouvertures et exigences de l'environnement. L'evaluation subjective individuelle est le seul moyen valable dont on dispose pour mesurer le bien-être, meme si elle ne coïncide pas toujours avec les vues "objectives" des autres - un travailleur peut, par exemple, eprouver un sentiment de bien-être tant dans l'accomplissement d'une tache monotone que dans une tache

---

<sup>32</sup> VAZ Philippe "Management, quand l'entreprise perd la tete", FIRT editeur, Paris, 1990, p. 184

potentiellement dangereuse<sup>33</sup>". L'intérêt d'une telle définition réside dans la dimension dynamique de la santé compte tenu des dimensions relationnelles individu-environnement.

## TRAVAIL

Il apparaît nécessaire de proposer également une définition du travail. Il n'est pas évident qu'elle satisfasse tout le monde, toutefois elle permettra à notre propos de s'y référer sans ambiguïté.

Le Larousse propose plusieurs définitions du travail, on y trouve "activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose", puis "activité professionnelle régulière et rémunérée", et dans un sens plus philosophique, "activité de transformation de la nature, propre aux hommes qui les met en relation et qui est productrice de valeur". Nous retiendrons les dimensions sociale, relationnelle et financière (l'activité met en relation, elle est reconnue car rémunérée), et la dimension symbolique (le travail a un sens, il est appliqué à quelque chose dans un objectif de production de création ou d'entretien). Selon cette approche le travail a une visée de "production sociale", mais pas forcément de "travail productif".

La situation de travail a également été explorée par les ergonomes et les différences entre travail, tâche, activité ont apporté une précision supplémentaire. Ainsi le poste de travail<sup>34</sup> désigne l'emplacement, avec les équipements, réservé à une personne ; la fonction désigne ce que doit accomplir une personne dans un groupe ; le métier désigne un genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société, dont on peut tirer ses moyens d'existence ; la profession désigne une occupation (métier, fonction, état) dans le langage juridique ou administratif.

La tâche fait référence à "ce qui est à faire", c'est-à-dire un objectif à atteindre alors que l'activité réfère à "ce qui se fait", c'est-à-dire au comportement directement observable.

---

<sup>33</sup> LEVI Lennart "Définitions et aspects conceptuels de la santé en milieu professionnel" in "Travail et santé mentale", ANACT, Paris, 1991, p. 38

<sup>34</sup> GILLET B., "Le psychologue et l'ergonomie", EAP, 1987

Le travail met en relation le travailleur et l'employeur (ou son représentant). Dès lors, il devient une notion mouvante : "Est-ce une mise à disposition par le salarié tout à la fois de son énergie, de son expérience, de son intelligence, de sa motivation, de son dévouement, de son imagination ? Ou bien, comme l'histoire l'atteste, un constant conflit sur ce que chacun peut exiger de l'autre, c'est-à-dire sur la nature de la liberté respective du salarié et de l'employeur. L'étendue de ce que l'un estime avoir vendu et de ce que l'autre considère avoir acheté ne diffère pas seulement en raison des intérêts divergents du premier et du second, mais en raison d'une appréciation différente de ce qui est jugé comme vendable et achetable : le dévouement, la fidélité en font-ils partie ? La motivation, l'imagination, l'intelligence jusqu'à quel point ? La définition précise du travail n'est pas seulement une tendance de l'employeur sous la forme de la prescription, c'est aussi une demande du salarié qui sous une autre forme, veut établir des limites à ce qu'on peut exiger de lui<sup>35</sup>".

Dans ce cadre, la vision uniquement économique se révèle restrictive et le rapport salarié se montre comme un fondement de notre société : le rapport salarié, et notamment le rapport capital-travail, ne se laisse pas à l'analyse ranger aisément dans un domaine qui serait l'économique, en opposition au politique ou au symbolique. Il contient en fait toutes les dimensions du social. Il semble qu'il puisse être étudié utilement, non pas simplement comme un rapport social dans l'ordre économique, ou comme un rapport économique encadré dans le social, mais comme un rapport totalement social pouvant ordonner, structurer l'ensemble ou une grande part du social, comme d'autres rapports sociaux ont pu le faire dans d'autres sociétés<sup>36</sup>".

La notion de travail doit être étayée de la notion de "vécu" : dans une analyse ayant trait au stress, par exemple, certains événements seront jugés stressants par des cadres et non stressants par d'autres, c'est cette évaluation subjective qui représente le vécu du travail : le

---

<sup>35</sup> FREYSSENET Michel, "L'invention du travail", Futur Antérieur, n°16, 1993/2, L'Harmattan, Paris, 1993, p. 24

<sup>36</sup> FREYSSENET Michel, op. cit., p. 25

travail ne peut être défini que comme des "situations de travail", c'est-à-dire comme un vécu subjectif et comme un espace d'investissement (ou de non-possibilité d'investissement) de l'intelligence et de la personnalité de l'opérateur.

Nous abordons le travail sous l'angle de son coût, principalement psychologique, pour les managers. La notion de charge de travail s'impose alors : on peut dégager deux volets d'une approche du travail :

- l'approche par les contraintes (organisation, environnement, etc.),
- l'approche par les charges (physique, psychique et mentale).

Les contraintes dans le travail sont étudiées par la psychosociologie des organisations (l'homme dans l'organisation, acteur, etc.) et par l'ergonomie (l'environnement et son influence sur le travail, ...). La charge physique du travail est généralement étudiée par des médecins et des ergonomes.

L'approche par les charges est cumulative : elle décrit la charge du travail comme la somme d'une charge physique et d'une charge mentale (ou cognitive). Les travaux de C. Dejours<sup>37</sup> ont mis en évidence la charge psychique désignant les astreintes susceptibles d'affecter la santé mentale.

## MOTIVATION

Le concept de motivation présente aussi quelque intérêt, du côté de la motivation des managers, mais également par leur rôle prétendu de "créer" la motivation de leurs subordonnées.

Le modèle de base des théories de la motivation est la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow<sup>38</sup> : il postule que les besoins sont

---

<sup>37</sup> DEJOURS C. "L'organisation du travail et ses effets pathogènes", rapport Royoumont/ministère du travail, Paris, 1978,

<sup>38</sup> MASLOW Abraham "Motivation and personality", Harper and Bros, New-york, 1954

