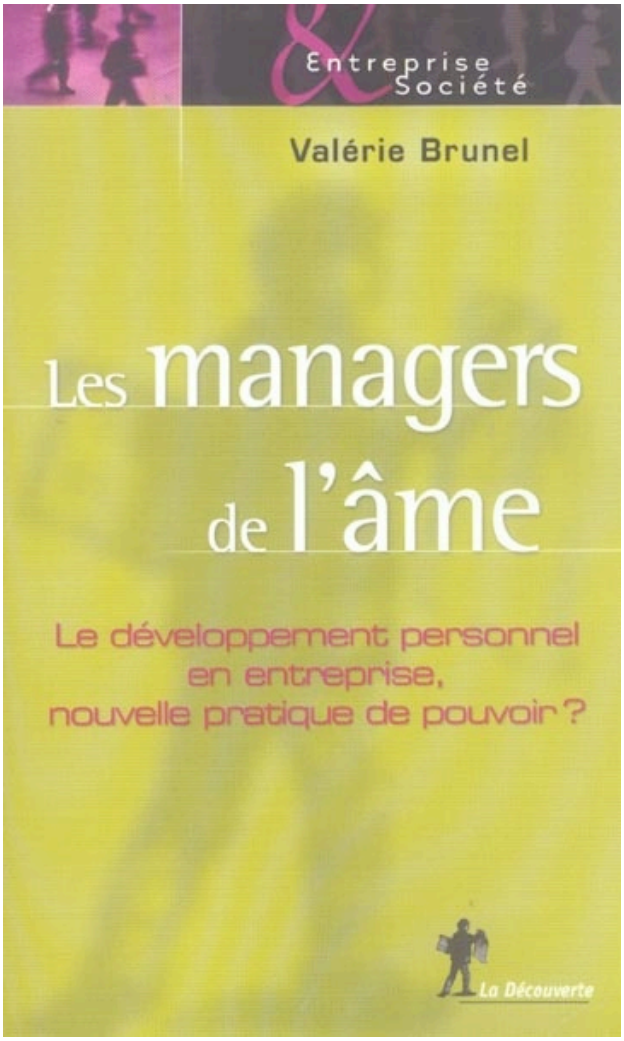
**Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC, Université de Lausanne)**

**Graduate School of Business (University of Lausanne, Switzerland)**

# « Managers de l'âme » par Valérie Brunet

(Note critique)

Version 1 (Avr. 2005)



## 1. L'irruption des méthodes de développement personnel dans le monde de l'entreprise

Le développement personnel a progressivement investit le monde de l'entreprise pour faire partie intégrante du processus de gestion de carrière des salariés. Initialement restreint aux grandes multinationales d'origine américaine, il s'est peu à peu ouvert aux autres entreprises.

### a. Les mutations économiques et organisationnelles

L'auteur du livre associe l'émergence de ce phénomène aux mutations économiques et organisationnelles survenues au cours des années 1970 notamment « la libéralisation du commerce mondiale, l'accroissement des transferts de connaissance, plus rapides que la circulation des biens, le développement des capitaux et la plus grande fluidité de la migration des compétences et de la main d'œuvre » [1].

Ces mutations et changements allant en s'accélérant avec la montée en puissance de pays émergents comme la Chine, l'Inde et le Brésil, on devrait assister dans les années à venir à un déploiement sans précédent de ces techniques.

Au cœur de ces mutations, il y a cette idée fondamentale que l'entreprise doit maintenant se recentrer autour du client et fonctionner par projet et non plus par métier. L'individu doit désormais faire preuve d'autonomie, d'initiative et pouvoir s'adapter au contexte d'affaire.
Sans pour autant reléguer au second plan l'importance structurelle des organisations, l'individu se voit ainsi projeter sur le devant de la scène grâce à cette exigence accrue de performance individuelle.

### b. L'Intranet et la généralisation des méthodes de développement personnel

Un facteur qui à notre sens a été peu développé par l'auteur et qui a largement favorisé le déploiement de ce type de méthodes dans les entreprises est bien sûr l'utilisation généralisée d'intranet qui permet de suivre les employés où qu'ils se trouvent.
Bien qu'en principe la méthode réclame que le supérieur hiérarchique ait un contact direct avec son collaborateur afin de faire le point sur la situation et convenir des correctifs à apporter, il n'est pas rare dans la pratique qu'aucune discussion n'ait lieu.
En dehors de cet inconvénient, la diffusion massive à travers le réseau oblige à un suivi systématique de son déroulement et donc garantit son utilisation. Les taux de complétion des formulaires sont souvent disponibles et diffusés en ligne, obligeant managers et collaborateurs à respecter les dates butoirs.

[1] Page 16

## 2. Le choix des solutions de développement personnel pour l'entreprise

### a. Les méthodes

Le nombre de méthodes retenues par les entreprises est relativement restreint, elles comprennent notamment l'Analyse Transactionnelle (A.T.), la Programmation Neuro Linguistique (PNL) et des modèles de typologie de la personnalité comme le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Il est amusant de voir, sachant l'utilisation qui en est faite dans les entreprises, que ces méthodes sont nées dans le contexte des idées progressistes des années soixante aux Etats-Unis notamment en Californie. Ainsi dans le cas de la PNL, « il s'agit de modéliser les meilleurs comportements en interaction pour les rendre accessibles au plus grand nombre » [2]. Selon Grinder « la PNL est une modélisation de l'excellence ».
On imagine bien déjà que, présentée comme cela, cette description de la PNL s'intègrent parfaitement dans les objectifs des entreprises qui font de l'excellence un élément fort de leur communication.
La PNL s'inscrit de même dans une approche « KAIZEN » de développement comportemental continu puisqu'elle « va consister à modifier la manière dont l'individu construit ses expériences limitantes, tout en lui donnant l'occasion d'élaborer de nouvelles expériences de références » [3].

L'A.T. pour sa part lie les expériences individuelles à la théorie de la personnalité via une dizaine de grilles de lectures (« scénario de vie », « états du moi », « transactions » …) alors que le MBTI a pour but de « fournir à l'individu une connaissance de sa manière de penser, de travailler, de se motiver, de manager» en utilisant là encore une grille de lecture[4].

### b. Adaptation au monde de l'entreprise

On peut noter que l'utilisation de la PNL fait indirectement entrer l'univers de la thérapie dans l'entreprise, l'idée étant quand même de traduire les « expériences limitantes » en comportements d'entreprises admis.
Ces techniques de développement personnel dégagent deux grandes caractéristiques :

- elles établissent un modèle de référence vers lequel l'individu doit tendre,
- elles permettent de classer les comportements dans des systèmes de grilles de lecture.

On peut donc raisonnablement se poser la question de la légitimité des choix du modèle de référence et des grilles de lectures.
Ces choix dépendront bien sur de l'identité et de la culture de l'entreprise mais aussi de la phase que celle-ci traverse.

---

[2] Page 55
[3] Page 57
[4] Page 69

Plus généralement, on peut voir que le principe originel de ces méthodes qui était de permettre à l'individu d'évoluer selon des objectifs et critères personnels est détourné au profit de ceux de l'entreprise.

D'un autre coté, on peut aussi se demander comment l'entreprise pourrait adopter des processus complètement « customisés » à chaque individu. Comme pour les processus industriels, l'objet est de limiter les phénomènes de variabilité afin de garder le système sous contrôle.
Le système de gestion par grille de lecture se trouve de ce fait complètement adapté aux besoins de l'entreprise.

La simplicité des méthodes adoptées représente aussi un autre critère de choix. L'entreprise ne pourrait supporter les coûts en temps de mise en place d'un système lourds trop difficile à déployer et qui risquerait de susciter des réactions négatives de la part des employés.

### c. Le droit d'ingérence des entreprises

On peut se demander dans quelle mesure l'entreprise empiète sur la sphère privée de l'individu en mettant en pratique de telles méthodes de développement de soi.
Leurs effets sur la personnalité sont tels qu'elles impliquent nécessairement une forme d'intrusion.
Bien entendu le discours officiel contourne le problème en affirmant qu'il n'y a pas de comportements intrinsèquement bons ou mauvais mais plutôt des attitudes adaptées ou non à un contexte donné. Dans l'absolu, rien n'est figé tout est adaptable, ce qui est valable à un moment donné ne le sera pas nécessairement dans le futur.
Ce discours contredit toutefois une caractéristique admise en entreprise qui veut que les cadres emmène chez eux leurs préoccupations professionnels. La limite n'est donc pas aussi claire, pour preuve le recours systématique aux vacances pour couper de manière effective avec le monde du travail.
La forme revêt aussi une importance toute particulière, il faut éviter à tout prix les jugements de valeurs. On touche ici quelque part au politiquement correct très en vogue dans la société américaine "pour éviter les réactions défensives de celui qui reçoit le feedback, chacun est formé à administrer celui ci d'une manière codifiée, qui s'appuie sur des faits neutres et objectifs et proscrit tout ce qui ressemblerait à un jugement de valeur"[5].

### d. La dimension culturelle

Ce point n'a pas été abordé dans le livre. Pourtant, il semble être un facteur important dans la phase de mise en œuvre des méthodes de développement personnel. Les cultures où le rapport professionnel est très hiérarchisé et autoritaire n'engagent pas les individus à s'ouvrir à leur manager.

[5] page 125

Au sein d'une entreprise multinationale un même processus risque de ne pas être appliqué de la même manière à Milan ou à Tokyo. En Suisse où les spécificités régionales sont fortes, une adaptation au contexte local est aussi possible.

Le discours officiel rappelle au contraire que la méthode peut s'exporter sans aucun limite puisque « l'action utile relève avant tout de conditions relationnelles, il ne fait aucune référence à des contraintes environnementales, au métier, à la culture du pays… » [6].

Les problèmes d'interférences liés à la prédominance hiérarchique ont plutôt été abordée sous l'angle de la culture d'entreprise, « le modèle de régulation par le développement personnel fonctionne d'autant mieux que la structure de l'entreprise, la réalité du travail et la représentation des rapports sociaux dans l'entreprise permettent à chacun de croire que son parcours dépend de son initiative […]. C'est pourquoi on le rencontre moins dans les organisations très hiérarchiques » [7].

### e. Les coûts de mise en œuvre

En général ces processus occupent les collaborateurs quelques heures par an, ce qui semble très raisonnable au regard des bénéfices escomptés par l'entreprise.

Parallèlement à ces coûts directs, les salariés (en particulier les managers) auront à suivre des cours afin de se former à ces nouvelles méthodes.
De plus, ces méthodes appelant à l'amélioration continue des individus, d'autres types de formation devront probablement être proposés.
Les coûts de mise en œuvre peuvent donc s'avérer en final être une barrière à l'entrée pour les petites et moyennes entreprises.

### f. Problèmes d'éthique

On peut imaginer que dans certains cas extrêmes, ces méthodes servent d'alibi pour identifier les collaborateurs dont on veut se séparer en prétextant qu'ils sortent des critères de choix de l'entreprise.

A partir du moment où l'on élabore des grilles de lectures composées d'éléments finis, il devient facile d'attribuer des notes aux individus en fonction du poids associé à chaque case. Ces notes pourront alors servir à établir un classement des employés de l'entreprise qui pourra éventuellement être utilisé lors d'un plan social.

Dans cet ordre d'idée, General Electric avait mis au point une échelle de classement des employés comprenant trois blocs : les « meilleurs » 10% qui devaient être à tout prix conservé, les « plus mauvais » 10% dont on devait absolument se séparer en cas de crise et les 80% restants que l'on considérait

[6] Page 153
[7] Page 153

comme satisfaisants. Ce classement était mis à jour 2 fois par an et chaque employé classé dans les « moins bons » 10% avait un délai de grâce de 6 mois pour quitter la zone rouge.
D'autres entreprises multinationales, à l'origine plus sociales, ont récemment adopté ce système. Elles appliquaient par ailleurs depuis longtemps des méthodes de développement personnel. Ainsi la passerelle reliant la grille de lecture à l'échelle de valeurs a pu être mise en place facilement.

La procédure de classement reste malgré tout tributaire de l'adaptation de l'employé au système et surtout de la perception de cette adéquation par un intermédiaire dont le jugement n'est pas forcément justifié « Ce qui est évalué, ce ne sont pas les qualités intrinsèques de la personne mais ses utilités au regard du système. La grille fonctionne comme un moule, un cadre destiné à formater le salarié » [8].

On peut donc comprendre qu'une entreprise veuille fixer des règles d'excellence et demande à ses employés de les respecter. Ce qui pose néanmoins problème est surtout le choix des personnes sensées les faire respecter. Dans les entreprises de haute technologie, il n'est pas rare de trouver des salariés désabusés par l'incapacité managériale de leurs supérieurs hiérarchiques pourtant très compétents techniquement. Leur rôle central dans l'organisation rend impossible la mise en place effective des méthodes de développement personnel.

### 3. L'utilisation des méthodes de développement personnel

#### a. La figure du pouvoir

Selon l'auteur, les méthodes de développement personnel sont utilisées par l'entreprise pour « euphémiser » la relation de pouvoir. On parle notamment de pouvoir pastoral où les managers montreraient aux individus la direction à suivre pour s'approcher des critères d'excellence de l'organisation[9]. Il est aussi question de pouvoir libéral. Celui-ci repose sur l'idée que les rapports au sein de l'entreprise sont régis par des principes démocratiques et que les individus ont la possibilité de poursuivre des critères de performance.
Cette vision est bien entendu une version très idéalisée ou au contraire très « cynique » de la doctrine libérale dans laquelle les individus épouseraient d'eux même les limites d'autonomie de pensée fixées par l'entreprise.

#### b. L'élimination des conflits

En adoptant les méthodes de développement personnel, les organisations rejettent en principe l'idée que les conflits puissent être fonctionnels et servir l'entreprise «… la pensée du développement personnel va considérer le conflit d'abord comme un défaut de communication, d'ouverture à soi et à autrui. Ce conflit n'a pas d'objet réel, c'est un dysfonctionnement, un manque … »[10].

[8] Page 131
[9] Page 146
[10] Page 157

On peut voir ici un risque dans la mesure où la saine concurrence admet en principe la notion de conflits. Les entreprises dont l'activité principale repose sur l'innovation technologique et la créativité sont souvent des grandes consommatrices de conflits (en pratiquant le développement parallèle de projets identiques par plusieurs équipes, certaines compagnies sud coréennes les provoquent même implicitement).
Il y a donc ici quelque chose d'antinomique entre l'amélioration continue et l'approche consensuelle prônée. Celle-ci suppose en effet que si les tâches sont bien définies et le cadre de travail clair, il n'y a aucune raison qu'il y ait des conflits. Au contraire tout devrait se passer comme s'il y avait une coopération totale.

### 4. La perception des employés

A supposé comme on l'a vu plus haut qu'il n'y ait pas de problèmes d'ordres culturels, les stratégies managériales misant sur le développement de soi sont en principe plutôt bien acceptées dans les organisations peu hiérarchisées où la légitimité repose sur la compétence professionnelle et les collaborateurs jouissent d'une certaine autonomie.
Ainsi, on les trouve surtout dans les entreprises de conseils, de marketing et de haute technologie.
On peut penser toutefois que ces méthodes ne sont pas accueillies de la même manière selon l'activité. Les employés des sociétés de conseils sont quasiment tous en relation directe avec les clients, ils sont plus enclins à se prêter au jeu de l'évaluation et du feedback des partenaires.

Par contre dans les sociétés de haute technologie, il n'est pas rare de voir des équipes d'ingénieurs qui se consacrent uniquement au développement de nouveaux produits sans rapport direct avec l'utilisateur final. Dans ce cas, l'interface avec le client est assurée par des managers marketings qui se chargent du transfert d'information.
Les ingénieurs sont alors la plupart du temps critiques a l'égard de l'approche et la perçoivent plutôt comme un passage obligé et une perte de temps.

A contrario, ces méthodes sont souvent d'autant mieux perçues par les employés qu'elles permettent aux collaborateurs de laisser enfin de côté les travaux techniques qui les occupent le restant de l'année pour aborder leurs projet d'évolution de carrières.

Les réunions d'évaluation annuelles ou semi annuelles sont par exemple l'occasion pour les ingénieurs de proposer des changements de groupe, projet ou poste, de demander des formations qui sortent du cadre technique.

Une des raisons qui rendent aussi assez sceptiques les ingénieurs est l'absence de résultats concrets sur le terrain notamment lorsque les demandes répétées de changement demeurent lettre morte. Certains ont sans doute été échaudés par des années de processus sans résultats concrets.

## 5. Conclusion

Les méthodes de développement de soi ont été empruntées par l'entreprise à l'univers de la pratique thérapeutique ou elles avaient été mises au point à l'origine dans un but humaniste.

On peut se demander toutefois si cela constitue réellement une victoire pour les individus dans un monde du travail où l'on demande toujours plus de performance ou au contraire un moyen mis en place par l'entreprise pour mieux contrôler ses collaborateurs ?

Même si on ne peut ignorer les risques éthiques que ces méthodes font courir, on ne peut non plus nier leur immense potentiel pour les entreprises et les acteurs. En définitive, seuls comptent les hommes qui les mettent en pratique. De ce point de vue la, elles soulignent la prédominance de l'homme sur les structures, ce qui n'est pas une mince victoire pour ces méthodes.