

VALERIE BRUNEL

LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ?

in Organisations, l'Etat des Savoirs, dirigé par Jean-Michel Saussois, Editions Sciences Humaines, 2005, 2011.

L'introduction d'une philosophie et de pratiques de développement personnel dans l'organisation favorise un mode de régulation des conduites fondé sur la responsabilité individuelle, l'autocontrôle, le contrôle par les pairs et le coaching managérial. Nous proposons ici de décrypter les ressorts de ce mode de régulation, à partir de l'analyse du fonctionnement d'une multinationale du conseil.

Dans nos organisations, où les logiques hiérarchiques ont fréquemment laissé place à des modes de coordination plus souples et plus transversaux, et où la logique de service s'est progressivement imposée, les salariés doivent aujourd'hui apprendre à coopérer, à gérer leurs interactions et à être « autonomes », c'est-à-dire à construire en partie le cadre de leur action. En réponse à cet accroissement des compétences subjectives requises, les pratiques de « développement personnel » investissent la littérature managériale et font leur entrée dans les organisations. Ces pratiques visent à permettre à l'individu de mieux comprendre son mode de fonctionnement émotionnel, cognitif et intellectuel, cela pour acquérir un rapport à soi-même, à autrui et à son travail tout à la fois plus harmonieux et plus performant. Ainsi, elles s'inscrivent dans un projet managérial, car elles relient des objectifs individuels (augmenter son bien-être) et des objectifs organisationnels (être plus efficace).

Les méthodes de développement personnel sont d'ordre réflexif, dans la mesure où elles invitent l'individu à se prendre lui-même comme objet d'étude. Or il n'y a pas de manière neutre et objective de se considérer soi-même. L'intériorité n'est pas une entité préexistante à laquelle on pourrait avoir accès par un simple regard introspectif : c'est une construction sociale. Autrement dit, la manière dont on se regarde soi-même et dont on cherche à « faire usage de soi » est en partie construite par les présupposés sur la psyché que l'on adopte. Ce faisant, le fonctionnement des pratiques de développement personnel comme dispositifs managériaux consiste à proposer à chacun une vision de soi-même qui soit porteuse de valeur tant pour soi (bien-être, sentiment de maîtrise) que pour son entreprise (efficacité, performance).

### **Des formes de contrôle plus subtiles**

Si l'efficacité réelle de ces pratiques reste à questionner (peut-on vraiment apprendre à maîtriser ses émotions ou à gérer son rapport à soi ?), elles contribuent à forger un type de rapport à soi qui n'est pas sans effet sur les comportements. Par ce biais opèrent de nouvelles formes de codification et donc de régulation des conduites et des relations. Cette régulation est plus subtile et plus « euphémisée », puisque appuyée sur la réalité impalpable du rapport à soi.

L'introduction des pratiques de soi dans le management se constate surtout dans les organisations adhocratiques et organiques, dans lesquelles le contrôle s'exerce moins par un principe hiérarchique ou par le respect de procédures que par une régulation souple et transverse, où chacun peut et doit construire sa place dans un réseau de relations. Nous nous appuyerons ici sur une enquête menée dans une telle organisation, à savoir une multinationale

(américaine) du conseil que nous appellerons ici « Fair ». Ce cabinet s'est doté de deux valeurs phares : l'excellence dans le service du client et le développement de ses consultants. Celui-ci désigne assez largement le processus de progression professionnelle sur différents domaines très normés, dont celui des capacités relationnelles. La clé de voûte du fonctionnement organisationnel réside dans cette capacité à soutenir simultanément ces deux vocations parfois contradictoires. Les consultants de ce cabinet suivent, quelques semaines après leur arrivée, une formation comportementale fondée sur le Myers-Briggs Type Indicator, MBTI (voir l'encadré). Cette formation doit permettre à chacun de « mieux se connaître » en identifiant les modes de travail et d'interaction qu'il privilégie et les conditions de travail dans lesquelles il donnera le meilleur de lui-même. S'il n'existe dans le MBTI ni bon ni mauvais type, mais seulement des différences individuelles, l'organisation privilégie clairement certains profils. Les personnalités de type T (thinking) et J (judgmental) répondent précisément aux critères de professionnalisme attendus d'un consultant « expert », dont la promesse de service relève de la maîtrise des choses, à l'inverse des types F (feeling) ou P (perception).

Ainsi, tel qu'utilisé dans ce contexte, l'outil MBTI permet d'acquérir une connaissance de soi pensée en termes de forces et faiblesses par rapport à un rôle professionnel. Ce faisant, il permet aussi de mettre en exergue les « besoins de développement » comportementaux sur lesquels chaque consultant devra progresser. Dans le cadre de son parcours de développement, il devra être « staffé » en priorité sur des missions le mettant en situation de tension sur ses points de faiblesse, afin qu'il apprenne à les compenser. Le rapport à soi s'ancre ainsi dans une recherche de la performance : il faut s'adapter au modèle comportemental érigé en idéal. Le moi de chacun devient un objet qu'il convient de gérer et dont il faut maximiser l'utilité. Les techniques de soi favorisent l'autocontrôle des salariés.

Les consultants attendent aussi de la formation qu'elle leur apprenne à maîtriser leurs interactions avec leurs interlocuteurs, clients ou collègues. En utilisant la grille d'analyse du MBTI, ils s'attendent à pouvoir repérer le type cognitif de leur interlocuteur et adapter leur comportement pour communiquer avec lui de la manière la plus appropriée. Il s'agit donc d'outiller les consultants de « techniques d'influence ». Si les effets concrets de ces techniques restent à questionner, leur apprentissage a tout au moins pour effet de pousser chacun à considérer qu'il peut et doit contrôler ses interactions. Ainsi se crée progressivement un mythe de la maîtrise possible de soi, d'autrui et des situations professionnelles, qui tend à agrandir le champ de la responsabilité individuelle de chacun.

### **« Feed-back is a gift ! »**

Cette maîtrise de soi doit être renforcée au quotidien par la pratique généralisée du feed-back. Chacun est incité à fournir à ses collègues, à chaque fois qu'il a besoin, un retour critique sur la manière dont il perçoit leur travail et sur les moyens grâce auxquels ils pourraient s'améliorer. Les consultants sont formés à administrer ces critiques d'une manière constructive qui limite les réactions défensives de celui qui en fait l'objet. « Feed-back is a gift ! », disent les consultants : ce retour critique par les pairs est vu comme bienveillant, car visant le développement de chacun et non la sanction. Dans leur optique, il ne s'agit pas de les contrôler, mais de les aider à progresser. Cette intériorisation du pouvoir managérial est renforcée par le principe même du feed-back : faire de la critique un don, c'est annuler le pouvoir de la remettre en question. Si recevoir un feed-back, c'est recevoir un cadeau pour s'améliorer, alors il faut l'accepter avec gratitude et chercher à répondre au mieux aux

objectifs d'amélioration proposés. Le feed-back constitue en fait une modalité de contrôle par les pairs qui s'appuie sur une valeur forte du développement personnel : l'ouverture à autrui.

Et pourtant, loin d'être totalement gratuites et sans incidence, les actions correctives de feed-back viennent nourrir, en fin de mission, l'évaluation faite de chaque consultant. Celle-ci est réalisée par le chef de mission, qui note le consultant sur chacune des qualités standard attendues en s'aidant de l'avis des différentes personnes ayant travaillé avec lui. Ensuite, cette évaluation est transmise au « mentor » du consultant, parrain interne qui joue auprès de son protégé un triple rôle de coach, de conseil de carrière... et d'évaluateur final. Ces deux niveaux d'évaluation reposent en théorie sur des discussions contradictoires qui doivent aboutir au consensus entre évaluateur et évalué. En pratique, le consensus est rapidement atteint : d'une part, celui-ci est d'autant plus facilement obtenu que l'évaluation, comme le feed-back, est pensée comme un service rendu à l'individu pour progresser ; d'autre part, c'est un faisceau de témoignages perçus comme factuels, objectifs et neutres qui a permis d'établir le jugement évaluatif : l'évalué peut difficilement le remettre en cause, en tout cas pas sans paraître intolérant à la critique. Or, ce défaut est plutôt rédhibitoire dans un système où il convient d'être collégial et ouvert, à soi comme à autrui. Les rapports de pouvoir tendent à être effacés derrière une conception purement psychologique et relationnelle du conflit. Celui qui est « développé psychologiquement » doit savoir accepter la sanction pour ce qu'elle est : un jugement neutre et juste visant son développement.

### **Une bienveillante surveillance**

Une fois l'évaluation annuelle du consultant ainsi « acceptée de plein gré », le mentor la transmet à un collège de directeurs associés qui examine et consolide annuellement l'ensemble des évaluations. Ce collège, après avoir décidé des besoins de l'organisation en consultants pour l'année qui vient, détermine le niveau de progression qui décide du « up or out ». Les consultants situés sous le niveau fixé sont alors « incités à chercher du travail ailleurs ». Le principe du « up or out » permet de ne garder que les « meilleurs » en régulant la quantité de consultants nécessaire au regard du marché. Ce principe est jugé légitime et même essentiel en raison de la commune référence à « l'excellence » du système et au développement personnel de chacun.

Si le système Fair est donc exigeant et potentiellement menaçant pour ses salariés, puisqu'il peut régulièrement aboutir à leur exclusion, ceux-ci le perçoivent pourtant comme essentiellement bienveillant et tourné vers leur développement. Ce paradoxe repose en premier lieu sur le contrat narcissique passé entre les consultants et l'organisation. S'ils ne semblent pas totalement dupes de la coercition normative qui s'exerce sur eux, ils s'y soumettent pourtant en vertu de leur conviction que l'organisation, par son « excellence », est à même d'accélérer leur formation professionnelle et leur carrière. A partir de ce contrat psychologique, les pratiques managériales viennent renforcer l'emprise du système Fair : présentées comme des services rendus à l'individu, elles sont étroitement reliées entre elles pour former un processus d'adaptation fort efficace aux exigences de l'organisation. Ainsi, ces dispositifs organisationnels favorisent l'intériorisation du pouvoir organisationnel tout comme sa désincarnation : « C'est le système qui veut ça. » La relation de contrôle (entre collègues ou entre évaluateur et évalué) est débarrassée de tout aspect de coercition ou de contrôle de rendement pour se centrer sur un coaching (ou ce que l'on appelle ainsi) visant à aider chacun à « se développer » et à « trouver sa voie » – y compris en dehors de l'entreprise. Ce faisant, plus le manager-coach et le coaché jouent leur rôle en toute ouverture et en toute franchise, plus ils occultent les rapports de pouvoir qui fondent leur relation, et plus le pouvoir qui s'exerce sur l'individu est intériorisé et renforcé. La seule manière, pour un

individu, d'échapper à la contradiction que représente une « bienveillante surveillance » porteuse d'une épée de Damoclès, c'est de se suradapter à ce qui est attendu de lui. La boucle se reboucle...

Ce type de pouvoir, que l'on qualifiera après Michel Foucault de « pastoral », est d'autant plus prégnant que les pratiques réflexives font abstraction de la dimension systémique et sociologique des problématiques humaines pour se centrer sur l'amélioration de soi et l'ouverture à autrui.

\* Docteur en sociologie clinique, Intervenante psychosociologue, cabinet Kairos Accompagnement et Recherches. A publié notamment : Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?, La Découverte, 2004.

\*\* Sciences Humaines, n° 158, mars 2005.

Le MBTI : apprendre à devenir performant...

Typologie comportementale inspirée de Jung, le MBTI identifie les différences fondamentales entre les individus, en se fondant sur quatre dimensions bipolaires décrivant leurs préférences :

- Extraversion (E) : préfère puiser son énergie des activités, des gens et des choses du monde extérieur, versus Introversiion (I) : préfère puiser son énergie des réflexions, sentiments et idées du monde intérieur.
- Sensation (S) : préfère se concentrer sur les informations obtenues par les cinq sens et sur les applications pratiques, versus Intuition (N) : préfère se concentrer sur les structures, les rapports et les significations possibles
- Pensée (T) : préfère fonder ses décisions sur la logique et une analyse objective des causes et des effets, versus Sentiment (F) : préfère baser ses décisions sur un processus d'appréciation, en prenant en compte ce qui est important pour les personnes
- Jugement (J) : apprécie une approche planifiée et organisée de la vie ; préfère que des décisions soient prises, versus Perception (P) : apprécie une approche souple et spontanée ; préfère garder les options ouvertes

Source : société OPP