

**Premier Congrès de l'Association Française de
Gestion des Ressources Humaines**

***PERSPECTIVES DE L'ENTREPRISE ET RECHERCHE EN
G.R.H.***

Bordeaux 27-28 novembre 1990

**PRATIQUES MAGIQUES ET REGRESSIVES
DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Gilles AMADO
Professeur au Groupe HEC
Jouy-en-Josas, France**

**Claudine DEUMIE
I.S.A.**

L'irrationnel est à la mode, amplifié par les médias, c'est certain. Il toucherait l'entreprise comme de nombreuses enquêtes^(1,2,3,4,5) tentent de le montrer depuis quelque temps. Nous avons voulu, à partir de ces travaux, de nos propres observations et réflexions, de recherches plus scientifiques aussi, tenter d'y voir plus clair et porter témoignage de notre inquiétude tout en replaçant ce parcours naturaliste et pamphlétaire dans le cadre de significations plus globales dont l'entreprise serait à la fois le creuset et le réceptacle.

Nous aborderons donc ce que nous nommons des "pratiques magiques et régressives" à travers deux clés du fonctionnement de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines, le recrutement et la mobilisation des hommes, avant d'articuler des réflexions plus macrosociologiques et cliniques et de proposer des perspectives susceptibles d'aider à surmonter les dangers de la période actuelle.

Mais, avant d'entamer ce parcours psychosociologique, il convient d'indiquer que de telles pratiques ne sauraient caractériser la majorité des entreprises françaises, à l'exception de la graphologie sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Ces pratiques fleurissent souvent çà et là à l'initiative de personnes dont les compétences scientifiques en matière de psychologie individuelle et groupale comme en sociologie des organisations sont faibles et qui préfèrent mettre en oeuvre des hobbyes ou des innovations plus ou moins excitantes plutôt que de recourir au pouvoir désillusionnant de la raison.

Cette précaution étant prise, il n'en demeure pas moins vrai que de telles pratiques s'étendent au sein des entreprises françaises que le risque de la banalisation existe sous couvert de l'anecdote, mais qu'elles sont aussi le symptôme de phénomènes sociaux et culturels plus profonds.

(1) C. Brun : L'irrationnel dans l'entreprise, Balland, 1989.

(2) O. Rioux et F. Vielcanet : L'entreprise irrationnelle, *Liaisons Sociales*, n°14, Décembre 1986.

(3) O. Rioux et F. Vielcanet : Développement personnel : vers la maîtrise de soi, *Liaisons Sociales*, n°45, Janvier 1990.

(4) "Les cadres deviennent-ils fous", *l'Express*, 20-10 1989.

(5) "Les Français et le Sumatrel", *l'Express*, 20-10 1989.

I. LE RECRUTEMENT "A VOLO"

Cette fonction-clé pour l'entreprise qu'est le recrutement se trouve aujourd'hui particulièrement menacée par l'introduction de pratiques magiques et irrationnelles.

Ainsi des séminaires de numérologie sont-ils dispensés au sein de l'organisme de formation du CNPF, l'IRPOP. Michel Genevière, ex-Directeur du Personnel de Rank Xerox, responsable de séminaire dans ce secteur n'affirme-t-il pas⁽⁴⁾ : "Pour la gestion du personnel, la numérologie a l'avantage de fournir des données objectives" sans autre forme de démonstration rigoureuse, précisant ailleurs que la fiabilité de cet outil viendrait du fait que "tous les gens vivent selon des cycles que les nombres permettent de mettre en valeur"⁽⁵⁾. Quand on sait que cette pseudo-science consiste à coder les lettres de nos noms et prénoms en chiffres pour en tirer un nombre d'expression soi-disant hautement significatif de notre personnalité profonde, on reste confondu. "Vous voulez une bonne secrétaire, prenez une quatre !". Et que dire de la chiromancie, enseignée à l'Ecole Supérieure de Publicité et utilisée pour le recrutement dans de nombreuses entreprises, quand on sait qu'il s'agit de découvrir son tempérament à travers la chaleur, la forme, les empreintes et lignes de nos mains !

La morpho-psychologie serait plus sérieuse ? Muriel Bruchon-Schweitzer, dans sa thèse "Corps et Personnalité"⁽⁶⁾, a montré que les composantes morphologiques mises en avant par Sheldon n'étaient que faiblement associées au tempérament et, de plus, pas toujours dans le sens attendu ! Ce qui n'empêche pas de nombreux recruteurs d'y avoir recours. Vous qui avez de petites oreilles, hélas, vous êtes sans doute trop impulsif pour qu'on vous confie un poste exigeant un minimum de sérénité !

Quant à l'astrologie, on ne compte plus aujourd'hui les entreprises qui tombent de façon plus ou moins ouverte sous son charme ni les cabinets qui l'utilisent en dépit de résultats de recherche pour le moins troublants, tels ceux du physicien américain Carlson qui, en 1985, après avoir testé en double aveugle (si l'on peut dire) les prédictions de 28 éminents astrologues sur 224 sujets, est parvenu à une conclusion simple et sans appel : les prédictions astrologiques n'ont aucune validité. Il est sur ce point relayé par le Professeur Jacquard, Directeur du Département de Génétique à l'INED et membre du Comité National d'Ethique qui confirme⁽⁵⁾ : "le prétendu lien entre le déroulement de ma carrière ou de mes amours et la position de Vénus décrit par les horoscopes résulte de divagations sans

(6) M. Bruchon-Schweitzer : Une psychologie du corps, Paris, P.U.F., 1990.

le moindre support vérifiable". Mais les risques sont là : sachez que vous avez de la chance si vous êtes lion, beaucoup moins si vous êtes scorpion, en tous les cas pour certains recruteurs. Et vous aurez beau clamer, comme le fait une victime dans un hebdomadaire(7) : "J'en ai marre d'être béliet !" que pouvez-vous y faire puisque vous l'êtes jusqu'à la fin de vos jours...

C'est bien là le problème essentiel posé par ces pseudo-sciences : elles s'appuient sur des pseudo-théories dont le caractère essentiel est fixiste, déterministe: la personnalité de l'individu serait établie une fois pour toutes, inscrite dans des traits physiques apparents ou expliquée de l'extérieur par des signes qui détermineraient le psychisme à jamais. Dès 1978, nous avions nous même(8, p. 44) condamné cette "vision statique de l'homme, héritée en général de la fin du siècle dernier : l'individu serait affublé d'un certain nombre de dons, de caractères, de traits de personnalité, d'aptitudes dont il disposerait une fois pour toutes. Jamais ne se trouverait envisagée la possibilité d'une acquisition de qualités et aptitudes nouvelles, d'une évolution de la personnalité. "Ces réflexions faisaient écho au célèbre petit pamphlet de Maurice de Montmollin, *Les psychopitres*(9), dans lequel il dénonçait déjà le succès des graphologues, morpho-psychologues, astrologues et autres caractérologues : "ceux ci, affirmait-il, présentent en effet sur le psychologue embarrassé de nuances et handicapé de probabilités, les avantages énormes de l'affirmation sans preuve (chercher à prouver est aveu d'incertitude) et de la simplicité conceptuelle" ; et il alertait solennellement les utilisateurs potentiels : "Si vous estimez que mettre dans le même sac graphologie, morphopsychologie et astrologie c'est procéder à un amalgame abusif, réfléchissez à ceci : aucune de ces trois disciplines n'a jamais donné lieu à aucun contrôle expérimental dont les résultats aient été positifs", ce qui le conduisait à proposer le seul exercice digne d'intérêt à ses lecteurs désarçonnés : "si l'affirmation du caractère non scientifique de la graphologie vous fait de la peine, demandez vous pourquoi (op. cit., p.38)". Force est de constater qu'aujourd'hui, près de vingt ans après cette mise en question, le caractère non scientifique de la graphologie semble ne faire aucune peine à la plupart des recruteurs. Entre 80 et 90 % d'entre eux l'utilisent dans le secteur privé, ceux du secteur public se montrant les plus prudents.

C'est ce qui ressort de la recherche scientifique la plus sérieuse menée depuis vingt ans sur ce sujet(10). Marilou Bruchon-Schweitzer, Professeur à l'Université de

(7) : *Cosmopolitan*, Juillet 1990

(8) : J. Laufer, G. Amado, G. trépo : *Monsieur Personnel*, Flammarion, 1978.

(9) : M. de Montmollin : *Les psychopitres*, PUF, 1972.

(10) : M. Bruchon-Schweitzer : *l'évaluation des adultes dans le monde du travail*, Université de Bordeaux II, Laboratoire de Psychologie.

Bordeaux II, ne s'est pas contentée de recenser les pratiques en vigueur dans le recrutement et leur fréquence d'utilisation. Elle s'est aussi appuyée sur l'étude des prédicteurs de réussite au travail menée par l'équipe anglaise de Robertson⁽¹¹⁾. Le bilan français apparaît plus qu'inquiétant : les méthodes les plus utilisées en France sont justement parmi les moins valides, le recours systématique à la graphologie nous distinguant de tous les autres pays d'Europe et probablement du monde. "Quant aux méthodes d'une validité tout à fait satisfaisante (scores composites d'aptitudes, centres d'évaluation, évaluations antérieures par pairs et supérieurs, données biographiques) elles ne sont citées que très rarement ou jamais par les consultants français. Ce qui est encore plus inquiétant est le record détenu par les services de recrutement français en ce qui concerne l'utilisation de techniques irrationnelles (astrologie, morpho-psychologie, etc...)^(10, p 38), d'autant plus utilisées lorsque ces services sont démunis de psychologues consultants.

Techniques de recrutement (prédicteurs)	Coefficients de validité moyens	Echantillons totaux
- Score composite d'aptitudes	.38 à .54	30 000
- Echantillons de travail	.53	3 000
- Centre d'évaluation (assestement centres)	.41 à .43	15 000
- Evaluations antérieures (pairs, supérieurs)	.43	8 000
- Aptitude mentale générale	.25 à .45	30 000
- Données biographiques	.26 à .38	5 000
- Références	.17 à .26	5 000
- Entretien(s)	.14 à .23	2 500
- Tests de personnalité ⁽¹⁾	.15	20 000
- Tests d'intérêts	.10	1 500
- Auto-évaluation	.15	500
- Ecriture	.00	- de 500

FIGURE 1 : Classement des prédicteurs, du plus au moins valide, d'après la synthèse de diverses synthèses réalisées par ROBERTSON & al. (1987, 1989)

(1) Regroupant les questionnaires et les tests projectifs.

M.L. Bruchon-Schweitzer, op. cité, p.10.

(11) : I. Robertson et M. Smith : Personal selection methods, in *Advances in selection and Assessment*, John Wiley, 1989, pp.89-112.

Services de techni- ques d'examen approfondi	Cabinets %	Entreprises privées %	Entreprises nationalisées %	Echantillon total %
Entretiens)	98,0	100,0	100,0	99,0
Examen graphologique approfondi	97,0	26,5	67,0	93,0
Tests d'aptitude ou d'intelligence	55,0	69,0	84,5	63,0
Tests de personnalité	61,5	55,0	67,0	61,0
Mini-situation de travail (tests in basket, jeux de rôle)	28,0	61,0	46,0	34,0
Techniques projectives	21,5	17,0	23,0	20,5
Autres techniques (morpho-psychologie: 12%; astrologie: 8%; neurobiologie: 1,5%; analyse transaction- nelle: 1,5%,...)	25,0	0,0	0,0	15,0
Techniques complémen- taires (choix défini- tif si nécessaire).	Cabinets	Entreprises privées	Entreprises nationalisées	Echantillon total
Contact avec supé- rieur hiérarchique	10,0	55,0	34,0	28,0
Autres méthodes (vi- site entreprise, dossier sur le poste, vérification des références, ques- tionnaires d'inté- rêts)	23,5	3,5	7,5	15,5

FIGURE 2 : Classement des techniques d'évaluation utilisées pendant l'examen approfondi (prédicteurs) par ordre décroissant, selon le pourcentage de services déclarant les utiliser (nous avons regroupé ici les utilisations systématiques et occasionnelles); techniques complémentaires utilisées pour le choix définitif lorsqu'il reste, après l'examen approfondi, plusieurs candidats.

M.L. Bruchon-Schweitzer, op. cité, p.36.

Le tableau 1 ci-contre montre clairement que la fiabilité de la graphologie est nulle et celle de l'entretien très faible lorsque celui-ci n'est pas relié très étroitement à l'analyse de la situation du travail. Même lorsque c'est le cas, les biais subjectifs sont tels et si peu contrôlés (quelle formation subissent dans ce domaine les soi-disant spécialistes, quand ils le sont ?) qu'ils invalident toute appréhension objective du rapport homme-travail. Les recherches tant sur l'entretien que sur la graphologie appliqués au recrutement ont très peu progressé. Vingt ans de choux gras ont marqué la recherche en ce domaine, phénomène essentiellement français. Le vent nouveau qui semble souffler depuis une dizaine d'années sur les recherches fondamentales consacrées au recrutement, dans certains des pays industriellement avancés tels les USA, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la Hollande, ne paraît pas avoir touché vraiment la France au sein de laquelle aucune équipe de recherche ne travaille plus sur la sélection du personnel ou sur la validation des procédures de recrutement depuis la fermeture du Laboratoire de Bonnardel, les seuls travaux partiels mais sérieux ayant été menés au sein de certaines entreprises par des chercheurs isolés.

Les carences de la recherche constituent donc la première des raisons à l'utilisation de pratiques qui nous valent la risée voire le sarcasme des meilleurs spécialistes du monde entier.

Le second motif du recours à ces pratiques irrationnelles tient, bien entendu, à son utilisation aisée : peu d'informations, temps limité, coûts faibles.

En troisième lieu, il convient de se souvenir que de telles pratiques ont pour origine des disciplines développées surtout en France : la graphologie par Crépieux-Jamin, la caractérologie et la morpho-psychologie par Le Senne, G. Berger et Corman ; quant à l'astrologie, elle est pratiquée en France par 50 000 astrologues et voyants cautionnés par l'ensemble du système médiatique français (hebdomadaires, radios, émissions de télévision, salons de la voyance) qui leur ont conféré une sorte de légitimité dans l'opinion publique mais aussi auprès des spécialistes sans formation psychologique approfondie.

4) Enfin et surtout, il semble que ce courant de pratiques irrationnelles s'inscrive plus largement dans un contexte social et culturel marqué par cette "défaite de la pensée" prévue par Finkielkraut⁽¹²⁾, une certaine forme d'anti-intellectualisme, et de méfiance face à la science et le retour à un intuitionisme et un subjectivisme non contrôlés, encouragés par des ouvrages tels "Le prix de l'excellence". Tout cela se produit au sein d'une société dont les repères traditionnels ont été bousculés ces dix dernières années par l'éclatement des

(12) A. Finkielkraut : La défaite de la pensée, Gallimard, 1987.

idéologies et des valeurs, nous conduisant finalement à ce qu'Eugène Enriquez qualifie d'être du "baroque dégénéré".(13)

Cette période régressive actuelle verrait même l'émergence ou la réémergence de ce que Marc Alain Ouaknin, appelle "l'homme préhistorique".(14,p.300) Selon lui, "l'homme préhistorique qui n'est plus responsable pour le sens du monde, est prêt à défendre tout et n'importe quoi, y compris le sur-sens de l'idéologie.

Dépossédé de sa faculté de juger par soi-même le sens de ses propres actions, cet homme va acquiescer aux théories et aux événements les plus fous... Les hommes de cette catégorie sont particulièrement séduits par l'idée de lois naturelles ou historiques nécessaires et universelles dans lesquelles sont engloutis tout événement particulier, toute action et donc toute responsabilité particulière... L'être est déjà inscrit avant même d'exister dans son individualité." C'est la logique du "mektoub".

Malheureusement, l'irrationnel n'envahit pas seulement les pratiques du recrutement. Saviez-vous que le manque d'efficacité d'une équipe peut provenir de l'absence de lions ? C'est en tous les cas, l'une des conclusions centrales d'une intervention tout à fait astrale de Danielle Rousseau(4) qui, au sein de son cabinet "Les Gémeaux", aide aussi bien la FNAC que d'autres entreprises moins célèbres à résoudre des problèmes de motivation, de mobilisation des hommes. Car voilà bien l'autre carrefour où les attrape-gogos fleurissent : la mobilisation des hommes.

II. LA MOBILISATION : magie, héroïsme et leurre

De plus en plus, les grandes entreprises françaises sont tentées de faire appel à des "spécialistes" externes pour dynamiser leurs troupes. Ces "spécialistes" utilisent les méthodes les plus diverses : des stages hors-limites aux stages de vaudou en Haïti en passant par le saut à l'élastique, la marche sur les braises ou les jeux de guerre, ces techniques très particulières déclinent toutes la gamme de l'irrationnel.

Dans tous les cas, le but est le même : il s'agit, grâce à ces "formations" plus ou moins fantaisistes, d'amener les cadres à correspondre à l'image idéale véhiculée par les média depuis une dizaine d'années, celle de chefs d'entreprises dynamiques, de "battants", de releveurs de défis, et ce pour le plus grand bénéfice de l'entreprise qui les y envoie.

(13) : E. Enriquez : Immuable et changeante illusion : l'illusion nécessaire, Topique, n°37.

(14). M.A. Ouaknin : Lire aux éclats - éloge de la caresse, Lieu commun, 1989.

Pour rendre ces stages attractifs, l'accent est mis principalement sur le développement personnel qu'ils favorisent. Ainsi Hors-limites, créé par Alain Kerjean avec le soutien de l'IRPOP à nouveau, propose-t-il, entre autres activités incitant au dépassement de soi, l'escalade, la spéléologie, la descente en rappel, le parcours d'audace⁽¹⁵⁾..., tout en proclamant dans sa brochure : "On ne motive pas les gens, pas plus qu'on ne les mobilise ... Hors limites leur offre des occasions de se mobiliser eux-mêmes". Manière séduisante de représenter le participant comme l'agent de son propre épanouissement ou plutôt de son propre dépassement et non le récepteur d'une injonction venant de l'organisation.

Car de façon plus ou moins aiguë, toutes ces formations posent les mêmes problèmes :

- tout d'abord, la signification du recours à un organisme externe,
- ensuite, la pertinence de l'analogie et du transfert entre apprentissages physico-psychologiques et capacités managériales,
- en troisième lieu, du point de vue éthique, l'utilisation que l'entreprise fait et peut faire de ces formations et leur impact sur ceux qui les reçoivent.
- enfin, les significations plus globales dans lesquelles sont prises de telles pratiques.

- 1) Déléguer la tâche de motiver les cadres à des entraîneurs-gourous met en question l'aptitude des responsables d'entreprise à y parvenir. Il est certes plus facile d'envoyer une équipe de l'entreprise passer une semaine dans la nature à enchaîner diverses activités sportives ou ésotériques que de réunir ses membres pour dialoguer avec eux sur les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail et inventer les moyens de les résoudre. C'est une façon de minimiser les risques en ne s'impliquant pas : si le dynamisme recherché n'est pas obtenu, on peut toujours accuser la formation qui n'a pas atteint ses objectifs ou le cadre lui-même, avec les conséquences que l'on imagine et sur lesquelles nous reviendrons. Tout se passe comme si, au moment où la gestion des ressources humaines est enfin reconnue au sein de l'entreprise et non plus traitée en parente pauvre des finances ou du marketing, les responsables n'étaient pas capables au fond d'assumer leur tâche de formation, alors qu'ils paraissent s'occuper efficacement du personnel. A moins que, sous des prétextes exotiques, ne se cache une politique de communication visant essentiellement l'amélioration des images interne et externe de l'entreprise. Aux yeux de ses cadres* et de ses clients, l'entreprise peut ainsi apparaître comme dynamique,

(15) *Action commerciale*, n°64, Mars 1988.

* notamment les plus jeunes qui souvent ont eu l'occasion au cours de leurs études dans les écoles de commerce de découvrir les stages hors limites grâce au sponsoring de grandes entreprises.

soucieuse du développement de l'esprit d'équipe, à la pointe du progrès en matière de formation. Si bien qu'en fin de compte, la GRH recevrait une légitimation non de sa créativité dans son domaine, mais d'espèces de bonnes oeuvres sociales auxquelles elle confie la mission qui lui est impartie, se déclarant par là même incompétente pour la mener à bien.

- 2) Or la validité des stages en question pose problème, car la transposition de la formation reçue aux situations d'entreprises est extrêmement aléatoire. On voit mal en effet le rapport existant entre le courage physique qui permet de sauter dans le vide retenu par un simple élastique ou d'affronter la marche sur les braises, et l'aptitude à négocier avec des clients et des partenaires sociaux ou à animer une équipe. Même chose pour les jeux de guerre organisés par les Sociétés Skirmish ou Survigame qui mettent aux prises deux équipes armées de revolvers chargés de balles de caoutchouc, le but pour chacune étant d'éliminer parodiquement l'adversaire pour s'emparer de son fanion. Le Directeur de Skirmish avoue sans difficulté : "C'est un jeu d'enfant que nous avons sophistiqué. En fait, nous donnons aux adultes l'occasion de redevenir des gamins le temps d'une journée."⁽¹⁶⁾

Tous les organisateurs, interrogés fréquemment par la presse, affirment obtenir des résultats probants. Alain Kerjean,⁽¹⁵⁾ affirme que la transposition du stage à l'entreprise est aisée : "les épreuves en solitaire pour surmonter ses angoisses, en groupe pour apprendre à faire avec les autres". Certains consultants qui animent ce genre de stages veilleraient à articuler a posteriori l'épreuve proposée au vécu des cadres dans l'accomplissement de leur métier. A articuler ou à légitimer le bien fondé de leurs séminaires ? Edouard Stacke, initiateur du stage "Relevez le défi", donne pour objectif de faire "affronter un milieu hostile pour mettre en évidence et accroître les ressources des hommes d'action de l'entreprise"⁽¹⁶⁾. C'est encore plus vague... Et que dire du vaudou en Haïti, chaperonné par Daniel-Léonard Blanc qui s'intitule lui-même "le plus grand chaman d'entreprise". A en croire Marc Braillon⁽¹⁴⁾, PDG de RMO, qui a utilisé ses services, ce chaman "fait pousser les énergies au maximum. Il développe le désir de se "surpasser". Mais quels en sont les résultats ?

Alain Meignant⁽¹⁷⁾, Directeur à l'Institut Entreprise et Personnel, soulignait récemment que les situations physiques sont finalement "une forme originale de

(15) *Le Monde*, 25-10 1989.

(16) *Personnel*, juillet 1988.

(17) A. Meignant : "Des managers aux champs", *Libération*, 10/05/1990.

l'étude de cas". Cependant il notait bien que "la clé est dans la capacité du formateur à construire cette transposition" à la vie de l'entreprise, ce qui est loin d'être le cas. Le fait que l'on puisse reconstruire en milieu naturel des situations pédagogiques qui mettent en évidence la base même des comportements managériaux" reste à démontrer. Même si la plupart des formations de type hors-limites sollicitent des capacités d'analyse d'une situation, de prise de décision avec un groupe, etc... le contenu réel de la situation de travail se trouve étrangement absent. Il s'agit toujours d'une substitution, d'un jeu de rôle et le suivi en entreprise est rare. Les témoignages même les plus enthousiastes, évoquent le côté aléatoire de la transposition. Un ingénieur de la Société Pernod qui avait effectué un stage hors-limite, reconnaissait que même s'il avait "appris à dépasser ses limites", il ne voyait pas toujours le lien qui pouvait exister entre chaque activité et la vie professionnelle⁽¹⁶⁾. La désillusion risque d'être un résultat à plus ou moins long terme pour tout le monde; au terme du stage, si le participant a "relevé le défi" et acquis la confiance en soi et le dynamisme qui lui manquaient, quel usage fera-t-il de cette image "gonflée" de lui-même qu'il a acquise ? Question à laquelle les organisateurs de ces stages donnent des réponses évasives quand ils en donnent. Cette image comme la réalité qui la sous-tend ne sont-elles pas dangereuses pour l'individu comme pour l'entreprise et la société ?

3) Enfin, quelle exploitation, plus ou moins saine, l'entreprise peut-elle faire de cette formation ? En principe, les responsables ne reçoivent aucune information à propos des comportements des participants pendant le stage. Cependant, d'après la revue Action Commerciale⁽¹⁵⁾, le Journal d'entreprise de Pernod et les écrans-vidéo disposés dans les cafétérias de l'entreprise se sont fait largement l'écho des "performances" des cadres envoyés à leur demande souffrir un peu "au stage hors-limites. De là à utiliser les aptitudes des uns et le manque de dynamisme des autres comme base de sélection, il n'y a qu'un pas. "Saute si t'es un chef", titrait un article de l'Expansion⁽¹⁸⁾ consacré aux formations hors limites aux Etats-Unis : la menace est claire. Le pas a déjà été franchi par certaines entreprises anglaises et suédoises et par Xerox, ICI et Mars qui envoient parfois les cadres à de telles sessions avant embauche. Même si de telles pratiques sont loin d'être généralisées, l'éthique de la GRH est mise en cause. Les propos de certains responsables laissent apparaître le type d'homme nouveau recherché. Ainsi, Daniel Hémard, Responsable chez Pernod, déclarait-il récemment⁽¹⁵⁾ : "Le profil du cadre a changé. Il doit apprendre à s'engager totalement. Les patrons doivent les inciter à prendre des

(18) L'Expansion, 17 Mars 1988.

risques". Un publicitaire ayant fait appel à Survigame pour un stage de jeu de guerre confiait de son côté "l'effort physique révèle les vrais planqués, les bons coéquipiers et les faux chefs"(19), tandis qu'un des responsables du même organisme assurait (19) : "Il n'y a aucune hiérarchie a priori dans les équipes mais, au cours des parties, on voit se profiler les caractères. On peut repérer les attaquants, les organisateurs, ceux qui restent en retrait". Le message est sans ambiguïté...

On pourrait poursuivre ainsi longtemps la liste des discours idéologiques, des pratiques irrationnelles qui ne sont d'ailleurs pas sans liens parfois avec des courants politiques d'extrême-droite comme le Canard Enchaîné le montrait récemment à propos de la scientologie.

III. DOUTES, ANGOISSES IDENTITAIRES ET DOPAGE

Nous préférons ici prendre un peu de recul et tenter de rechercher des significations plus globales à un tel mouvement, avant d'examiner les remèdes possibles face aux dangers dénoncés.

En fait, les interprétations ne manquent pas et ont été avancées ici et là depuis une dizaine d'années par sociologues, philosophes, psychanalystes et historiens sans pour autant que toutes les leçons en aient été tirées au sein des entreprises.

Bouleversement des repères idéologiques et des systèmes politiques, réaménagement voire dislocation du système familial traditionnel, explosion des moyens d'information, multiplication accélérée des savoirs de toutes sortes, perte de légitimité des institutions religieuses, maîtrise aléatoire de l'économie bouleversée par les "jeux" financiers, voilà bien quelques-uns des traits de notre société occidentale actuelle en mutation qui semblent provoquer chez les individus peur, vide, insécurité, repli. Jean Delumeau, qui a étudié l'évolution du sentiment de sécurité à travers les âges(20), montre que la situation actuelle de notre société est comparable à celle du XVIème siècle, déjà décrite par l'historien anglais Keith Thomas où la disparition voire l'interdiction des sécurités catholiques-prières, indulgences, sacrements- avaient fait croître l'inquiétude et conduit les Anglais à se tourner massivement vers l'ésotérisme et l'astrologie. Dans la France actuelle, on assisterait à un "rétrécissement de l'espace religieux" du même ordre qui, accouplé à l'effondrement du rêve positiviste, entraînerait un besoin accru de sécurité.

Le sociologue Anthony Giddens(21) affirmait récemment de son côté que nous vivons dans une période de haute modernité (high modernity) caractérisée entre autres éléments par le doute radical ("the pervasiveness of radical doubt").

(19) Le Point, 18.12.90

(20) A. Giddens : Boletín del Congreso Mundial de Sociología, n°3, Madrid, Cecoms, 11 julio 1990

(21) J. Delumeau : *Rassurer et protéger. Le sentiment de sécurité dans l'Occident d'autrefois*, Fayard, 1989.

Une telle période serait marquée par la dialectique de la fragmentation et de l'intégration au niveau de la personne dialectique qui peut être décrite comme un processus de perte et de réappropriation. La perte proviendrait de l'évacuation de la tradition et serait associée à la nécessité d'une constante appropriation des conditions de la vie au jour le jour à travers des systèmes experts ; toutefois, une telle réappropriation ne pourrait être que partielle tant elle exigerait la difficile réappropriation des significations globales susceptibles d'affecter la vie personnelle.

Plus spécifique à la France peut-être, comme l'évoque Ouaknin (14.p.298), serait "cette sorte d'obsession de la certitude qui trouve peut être son origine dans la pensée de Descartes malgré toute une mise en place du "doute" méthodologique".

Le besoin de cohérence, le désir de mettre de l'ordre dans les contingences du réel représenteraient l'inévitable produit de cette "ère du vide" où "plus rien ne va de soi" et où l'individu ne reçoit plus des autres la révélation de qui il est comme l'affirment les sociologues Lipovetsky⁽²²⁾ Mendel⁽²³⁾ et Renault.⁽²⁴⁾

Nous avons rappelé ailleurs⁽²⁵⁾ que l'écèlement des structures sociales et l'affaiblissement des protections du "moi" risquaient de placer les personnes face à des anxiétés archaïques (angoisses de morcellement, d'abandon...) qui touchent le noyau psychotique présent en chacun de nous. Tous les psychanalystes sont d'ailleurs confrontés dans leurs pratiques actuelles à une nouvelle symptomatologie où les problématiques narcissique et border-line (états-limites) dominent, ce qui n'est pas sans poser de graves problèmes au plan thérapeutique. Faute de pouvoir assumer la complexité de l'ère présente, certains individus risquent de s'en remettre à des réponses toutes faites, oeuvres de prophètes, manipulateurs et pervers en tous genres. Ceux qui tombent dans ce piège sont peut-être ces hommes préhistoriques de Ouaknin qui se trouvent "dans le non-sens par impuissance et peur de penser, se laissent enrôler dans l'organisation d'un mouvement qui en faisant d'eux un de ses rouages, leur offre un substitut (mensonger) à leur identité perdue"(14.p300). C'est le principe même des sectes qui attirent les plus fragilisés d'entre nous, les plus en manque de certitudes et de chaleur humaine.

(22) : G. Lipovetsky : L'ère du vide, Gallimard, .

(23) : G. Mendel : Quand plus rien ne va de soi, Ed. Robert Laffont, Paris, 1979.

(24) : A. Renault : L'ère de l'individu, Gallimard, 1989.

(25) : G. Amado : Cohésion organisationnelle et illusion collective, Revue Française de Gestion, n°69, Juin-Juillet-Août 1988, pp 37-49.

Les plus désarçonnés aussi par une société qui, n'offrant plus de structures stables, présente en même temps "une image de normalité, de fonctionnalité, de maîtrise où il est important de savoir quoi faire dans toute situation critique" comme le rappelle Daniel Sibony⁽²⁶⁾ qui parle à ce sujet pour chacun d'une "vie en mode d'emploi" exigeant qu'on se défonce pour savoir qu'on existe. Ces "accros", ces "toxicos", souvent coupés de leur vie psychique propre, sont incapables de supporter des liens partiels autres que narcissiques ; c'est leur souffrance ; ils veulent "un lien total, quelque chose même par lequel ils puissent se faire avoir totalement, surtout pas à moitié". Cette défonce de l'être par laquelle ces toxicos se sentent exister, cette "quête du lien total" traverserait, selon Sibony, "toutes les folies "actuelles" (en proie au passage à l'acte)".

C'est bien au sein de ces folies "actuelles"⁽²⁷⁾ que certaines des pratiques d'entreprises décrites ci-dessus semblent se situer même si elles sont enrobées de précautions formelles.

Une certaine forme de gestion des ressources humaines "new look" pousse chaque individu, comme le montre Alain Ehrenberg,⁽²⁸⁾ à se gouverner lui-même quel que soit son niveau hiérarchique, le nouveau travailleur devenant, loin du modèle taylorien, l'entrepreneur de ses propres tâches, un sujet de raison, un "acteur" un interlocuteur potentiel, ce qui implique un degré très important d'engagement personnel qui doit impérativement s'épanouir, comme le déclarait Pierre Grenier, Directeur des ressources humaines d'Apple-France, créateur d'un centre de mise en forme pour ses salariés : "Le développement de l'entreprise passe par l'épanouissement de l'individu. Mais il faut* qu'il s'épanouisse."⁽²⁹⁾

Plus question, comme le prône le philosophe Cioran,⁽³⁰⁾ de cette salutaire "faculté d'indifférence", antidote aux surnoises emprises idéologiques" et aux totalitarisme en germe.

N'importe qui aujourd'hui doit pouvoir et vouloir devenir quelqu'un en comptant sur ses seules forces. Ce qui était pris en charge par les institutions collectives est reporté aujourd'hui sur l'individu défini par sa trajectoire et non plus par sa naissance, par son action concrète et permanente plus que par son être profond. Le registre identitaire grignoterait le registre politique comme l'affirme A. Ehrenberg qui ajoute ^(31,p.201) : "L'homme qui réussit, c'est désormais dans notre

(26) : D. Sibony : Des liens pervers et toxiques, Libération, 17 juillet 1990.

(27) : D. Sibony : Perversions : dialogues sur des folies actuelles, Grasset, 1987.

(28) : A. Ehrenberg : L'individu sous perfusion- société concurrentielle et anxiété de masse, Esprit, Juillet-Août 1989.

(29) : Le stress au boulot, l'Express, 23-9 1988.

(30) : Cioran : Eloge de l'indifférence, Callimard, 1949.

(31) : A. Ehrenberg : L'Age de l'héroïsme, Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. LXXXV, 1988, pp. 197-224.

* C'est nous qui soulignons

imagination ultra moderne, d'une part celui qui est sans racine et sans passé, plus précisément celui qui se fabrique une généalogie à l'envers", ce qui conduit au plan sociétal à une "égalité de singularisation de masse".

Toute puissance de l'individu ? Au contraire, affirme Eugène Enriquez⁽³²⁾ "Jamais l'individu n'a été autant inséré dans les filets des organisations, aussi peu libre de son corps, de sa pensée, de sa psyché. Toute chose est construite pour faire croire à l'individu à sa vocation d'homme libre et créateur".

Au plan de l'entreprise, c'est "la structure stratégique" qui constituerait la forme moderne du gouvernement comme de l'enserrement de l'individu. Prenant acte de la diversité du monde, de l'impossibilité de son appréhension totale, elle substituerait la stratégie à la planification et demanderait à chacun d'avoir une capacité stratégique. Elle poursuivrait pour ce faire des objectifs inconciliables en exigeant à la fois l'intégration de chacun et l'idéalisation de l'organisation, l'esprit individualiste et l'esprit d'équipe, l'initiative et la créativité

Au niveau des dirigeants, bien que plusieurs travaux de spécialistes tels A. Zaleznik⁽³³⁾, Uri et Levy⁽³⁴⁾, ou H. Leavitt⁽³⁵⁾ tentent de montrer que leaders et managers ont des profils professionnels voire des fonctionnements psychologiques différents, les entreprises semblent exiger de chaque responsable les compétences des deux : entraîneur d'hommes à l'écoute, bon gestionnaire du quotidien et visionnaire en même temps, intransigeant parfois mais adaptable le plus souvent. Quoi de plus surprenant, en fin de compte, à ce que la majorité des cadres interrogés* sur le profil du manager idéal mettent en avant son "charisme" (41 %) alors que les compétences techniques sont rejetées aux oubliettes (8 %).

Doute, angoisse et remords hors du champ de la conscience et des émotions, séduction et manipulation risquent de devenir les attributs indiscutés du manager moderne si l'on n'y prend garde. Stages hors limites pour stratèges-guerriers et "tueurs" cool⁽³⁶⁾, quoi de plus logique après tout ?

Heureusement, à aucun niveau de l'entreprise, une telle réalité ne va de soi. En premier lieu, c'est le corps qui craque. Le rapport du CREDOC de 1988 faisait état d'un accroissement vertigineux de la consommation des tranquillisants et hypnotiques alors qu'elle diminue dans tous les autres pays industrialisés, particulièrement aux U.S.A. qui en absorbent proportionnellement cinq fois moins

(33) A. Zaleznik : Managers and leaders : are they different, Harvard Business Review, 1978, pp.

(34) A. Levy and U. Merry : Organizational transformation, New-york, Praeger, 1986.

(35) H. Leavitt : le manager défricheur, Paris, Interéditions, 1989.

(36) E. Enriquez : Ideology, idealizational, efficacy, International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, October 1986.

(37) E. Enriquez : l'individu pris au piège de la structure stratégique, Connexions, n°54.2, 1989, pp.145-161.

* Etude menée en 1990 par le Groupe COGEF auprès de 589 cadres.

que nous. Pour A. Ehrenberg, "il existe une corrélation étroite entre cette obsession de gagner, de réussir, d'être quelqu'un et la consommation en masse de psychotropes parce qu'une culture de la conquête est nécessairement une culture de l'anxiété qui en est la face d'ombre."⁽²⁸⁾ La société et l'entreprise actuelle se dopent donc et produisent des individus qui, pour "bien" fonctionner, doivent être sous perfusion.

A côté de ces gens qui craquent pour correspondre à ce nouveau modèle héroïque, il y a ceux qui ne "marchent" pas, qui ne veulent pas payer le "coût de l'excellence"⁽³⁶⁾ souvent exorbitant au plan psychologique. Quels moyens utilisent-ils ? Distance, prudence, adaptation simulée voire cynisme et dérision, selon nos propres observations.

IV. LE DEFI DE LA RAISON POUR LA GESTION DES HOMMES

Face à ce constat qui, rappelons le, représente surtout un risque sérieux sinon une réalité générale, quelles sont donc les remèdes possibles susceptibles de servir de base à une gestion des ressources humaines qui retrouve rapidement ses lettres de noblesse ? Ils ont été évoqués en partie lors d'un colloque d'Entreprise et Progrès ayant pour thème "la complexité"⁽³⁷⁾. C'est désormais par la complexité que les organisations complexes d'aujourd'hui doivent être dirigées. "La pensée complexe, y affirmait Edgar Morin, est un système immunologique pour faire face à la crise de l'entendement, ajoutant : la complexité c'est la conscience du pari, celle des effets pervers, des mauvais retours de bâton", celle qui, se réclamant de la pensée rationnelle, s'appuie non pas sur la causalité linéaire mais sur une causalité spirale et tourbillonnaire. Se fondant sur le postulat que nous ne pourrions jamais maîtriser complètement le réel, Morin propose, pour gérer cette complexité, de "donner au système une solidarité authentique et vécue". Là se trouve le véritable problème car la solidarité ne se décrète pas... il faut aussi l'union de la solidarité et de la conflictualité et la nécessité d'une régulation et d'une solidarité sur la règle du jeu".

(36) N. Aubert et V. de Gaullejac : Le coût de l'excellence, à paraître.

(37) Colloque d'Entreprise et progrès : La complexité, 19 mars 1989, publié en Juin 1989.

Plus concrètement, cela signifie, pour le monde des organisations et des personnes qui y travaillent une série de mesures et de principes à mettre en oeuvre :

1°) en premier lieu, il est indispensable d'aborder en effet l'organisation comme un système ouvert où interagissent de façon complexe l'environnement externe, la technologie, le mode d'organisation interne, le style de management, les diverses cultures de métier et des personnes singulières. La formation dispensée au plus haut niveau dans les entreprises devrait insister sur une telle complexité.

2°) l'individu doit être appréhendé non comme une ressource à exploiter mais comme un sujet humain doté d'une histoire, de motivations complexes, d'un potentiel créateur souvent à la mesure de souffrances spécifiques et non doté de seules aptitudes repérables, sujet humain en devenir et non déterminé une fois pour toutes.*

3°) il convient de revenir, tant au plan du recrutement qu'au niveau de l'efficacité au travail, à l'examen approfondi des situations de travail pour comprendre les exigences concrètes de chaque tâche, moyen essentiel pour articuler intelligemment les personnes avec le travail. Les assessment-centers^(38,39) avaient ouvert la voie. Il faut le suivre.

4°) La recherche doit prendre le pas sur l'intuitionisme. Scientifiques et praticiens peuvent collaborer étroitement pour faire progresser simultanément le savoir et l'action.

5°) Une stricte logique de l'efficacité conduit au n'importe quoi, voire à la barbarie. L'Ethique aujourd'hui plus que jamais est à l'ordre du jour. Le sociologue A. Etzioni⁽⁴⁰⁾ a suffisamment montré les dégâts d'un économisme sans conscience pour que l'alerte soit générale.

Sur tous ces points, la vigilance des femmes et des hommes passionnés par la gestion des ressources humaines représente une garantie fondamentale.

Nul doute qu'ils en feront un usage fréquent et dynamique pour le plus grand bien des personnes et des organisations.

(38) V. Emoult, J.P. Grèze, F. Pezeu : Le bilan comportemental dans l'entreprise, PUF, 1984.

(39) M. Perche : Méthodes de recrutement, in Traité de Psychologie du travail, C. Levy-Leboyer et J.C. Sperandio, PUF, 1987, pp. 557-580.

(40) A. Etzioni : The moral dimensions : toward a new economics, New-york, Free Press.

* Voir à ce sujet l'ouvrage pluridisciplinaire élaboré sous la direction de J.F. Chanlat : L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.