

# L'entreprise de soi

*À la fin des années nonante, alors qu'elle traverse une période de restructurations qui dévalorise l'identité professionnelle de ses salariés, une multinationale française met en place une formation de développement personnel destinée à accroître la mobilité et l'autonomie des salariés. Cette formation ouvre une « parenthèse enchantée » aux salariés qui construisent des ressources subjectives et tentent de les mobiliser, parfois en vain, pour transformer leurs situations et conditions objectives de travail. Le dispositif est en effet ambigu, car si les conditions objectives de travail et d'emploi ne changent pas, la responsabilité individuelle des travailleurs s'en trouve accrue au risque d'une souffrance psychique et identitaire.*

## Hélène Stevens

Hélène Stevens est post-doctorante au Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation, de l'université libre de Bruxelles. Sa thèse, soutenue en 2005 à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, s'intitule « Entre désenchantement social et réenchantement subjectif. Le développement personnel dans l'entreprise ».

Les pratiques regroupées sous le terme de développement personnel sont nées, dans la Californie des années soixante, d'un processus d'appropriation des thérapies brèves dites « humanistes », défendant une conception optimiste de l'homme, considéré comme un sujet unifié, responsable de ses choix, capable de croissance et de réalisation.

En France, ces pratiques ont progressivement trouvé un marché dans le champ du conseil et de la formation en entreprise. Elles y ont connu un accueil et une diffu-

sion différenciés selon les époques. Tout d'abord, dans un contexte caractérisé par l'effondrement des modèles idéologiques, elles ont été conçues comme un lieu d'expression psychocorporelle et d'affirmation des désirs. Dans les années quatre-vingt, portées par le « réenchantement de l'entreprise » et le « culte de l'excellence », elles ont mis l'accent sur le « potentiel », traduit en « performance », « esprit de compétition » ou « esprit d'équipe », visant « le dépassement de soi » (qu'il soit physique ou spirituel), recherchant la mobilisation d'une éner-

gie dont l'existence serait insoupçonnée (par des stages *outdoor* ou de méditation et visualisation). Enfin, dans les années nonante de « postmodernité » et d'incitations managériales aux « carrières nomades », ces pratiques ont connu un véritable essor, se présentant comme une réponse à des demandes latentes entre d'une part un besoin individuel et social d'interprétation de soi, et d'autre part un besoin organisationnel de mobilisation de la subjectivité des salariés.

### RÉSOUTRE DES QUESTIONS D'EMPLOI

C'est ainsi qu'en 1997, la direction des ressources humaines d'une grande entreprise informatique française — renommée Siris — a conçu « Entreprise de soi », formation organisée autour de séminaires de développement personnel et d'un suivi individualisé par un « conseiller en stratégie de vie ». L'objectif de ce dispositif était de « rendre les salariés plus mobiles et plus autonomes », de les aider à passer « d'une culture maternante à une culture entrepreneuriale ».

Ce dispositif a été mis en œuvre dans une période où l'entreprise annonçait qu'elle ne pouvait plus garantir la stabilité des emplois, faisait l'apologie de la mobilité et de la flexibilité, et invitait chaque salarié à être responsable de la gestion de son parcours professionnel et du maintien de son employabilité. Elle venait de vivre une décennie caractérisée à la fois par des restructurations réduisant de moitié l'effectif total<sup>1</sup>, par une flexibilité et une individualisation des conditions de travail et par des transformations majeures des activités professionnelles. Pour les salariés

— à 84 % des cadres et ingénieurs —, ces changements avaient affecté les rapports au travail, aux savoirs professionnels, à l'emploi et à l'entreprise.

### RUPTURES PROFESSIONNELLES

Interrogeant la place d'Entreprise de soi dans la trajectoire professionnelle et personnelle de ses participants (160 sur plus ou moins, selon les périodes, 1 800 salariés concernés), notre enquête par entretiens révèle l'irruption d'un évènement imprévu qui constitue une rupture biographique, un « *turning point* ». Venant perturber les routines ordinaires, remettant en cause le rapport au monde, à autrui et à soi, cet évènement modifie le regard sur le travail et l'emploi. Il produit une réflexivité, à laquelle l'offre d'Entreprise de soi fait écho. Quatre types d'évènements peuvent être distingués, qui constituent autant de motivations à s'inscrire au dispositif, entendues à la suite des travaux de Claude Dubar dans une signification à la fois subjective (pour soi-même) et objective (pour négocier avec autrui une position sur le marché du travail).

Ainsi des salariés viennent à Entreprise de soi à la suite d'une *perte de statut professionnel* (déclassement ou menace sur l'emploi) pour, d'une part, restituer une image positive d'eux-mêmes rendue négative par leur mise à l'écart et, d'autre part, se reclasser. Il s'agit alors pour eux de se valoriser (à leurs yeux comme à ceux de leur employeur) face à une organisation « excluante » (parcours type I).

D'autres salariés rejoignent le dispositif en réaction à une *non-reconnaissance pro-*

<sup>1</sup> L'effectif de 45 000 salariés en 1988 s'élève à 21 000 en 1997.

*fessionnelle* et y cherchent des ressources pour à la fois se changer eux-mêmes (afin de correspondre aux nouveaux critères de maintien ou de promotion professionnels) et activer une mobilité, relancer une trajectoire bloquée ou déstabilisée. Entreprise de soi est considérée ici comme un moyen pour s'adapter à une organisation « contrariante » (parcours type II).

D'autres encore font face à une situation produite par *l'intensification de leur travail* (harcèlement moral, stress, *burning-out*, conflits, etc.) qui compromet un parcours promotionnel ou accentue un parcours dévalorisant. Ils voient dans le dispositif un recours pour réparer une souffrance psychique et définir une sortie de crise. Dans leur cas, la signification donnée au dispositif est d'être une aide pour se confronter à une organisation « assujettissante » (parcours type III).

Enfin, un dernier groupe de salariés s'inscrit à Entreprise de soi en réaction à un *évènement familial* qui amène à s'interroger sur le sens de son travail dans l'existence. Entreprise de soi est dans ce cas un support pour mener cette réflexion et élargir le champ des possibles; il doit leur permettre de s'ouvrir par rapport à une organisation jugée « enfermante » (parcours type IV).

Ces évènements — et les déstabilisations qu'ils provoquent — s'inscrivent dans les ruptures que l'entreprise Siris a connues dans les années nonante: redéfinitions des modèles d'emploi et de gestion des carrières, changements du modèle d'organisation du travail et des formes de mobilisation de la main-d'œuvre, trans-

formations de l'activité de travail des informaticiens et du sens donné au travail. Que ce soit par la suppression de postes de travail, par le blocage promotionnel ou des situations de surmenage ou de harcèlement moral, les salariés de Siris qui s'inscrivent à Entreprise de soi expérimentent l'incapacité de l'entreprise à leur attribuer une identité professionnelle valorisée. Ils voient dans ce dispositif le moyen de reconquérir une identité positive.

### **LE RÉENCHANTEMENT DES SUBJECTIVITÉS**

Le programme Entreprise de soi est conçu et présenté comme un « travail sur soi ». Les salariés qui s'y inscrivent, volontairement, choisissent trois ateliers parmi une offre de dix. Ces ateliers de deux jours environ se présentent comme un temps de réflexion permettant au participant, seul face à un consultant ou en groupe, de « réfléchir à son parcours professionnel, ses valeurs, ses croyances, ses réussites, son rapport au temps, au travail, aux autres, au stress ». Ils sont animés par des consultants extérieurs à l'entreprise, dont les pratiques s'inspirent de différentes techniques psychologiques telles que l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, l'activation et le développement vocationnel de la personne, etc. Les ateliers peuvent être prolongés par un entretien avec un « conseiller en stratégie de vie ».

Les principes d'inscription volontaire et de confidentialité, la diversité des thèmes et des approches proposés et les méthodologies dites non directives, permettent aux salariés de trouver des éléments de

réponse aux interrogations qui les ont poussés vers Entreprise de soi.

Ainsi les salariés qui, confrontés à une perte de statut professionnel (parcours type I), sont amenés à plusieurs reprises et de manière toujours positive à raconter leur parcours et à y repérer les éléments satisfaisants et constructifs. Ils trouvent dans le dispositif un espace de valorisation de leur parcours et de réassurance dans leurs capacités.

Les salariés souffrant d'une non-reconnaissance (parcours type II) se voient rappeler de façon explicite ou implicite (par les objectifs du dispositif, le profil des consultants, le contenu des ateliers, etc.) les normes de gestion de carrière; ils expérimentent, à l'aide de jeux de rôles, des techniques relationnelles et des comportements conciliants et performants; ainsi, ils se saisissent des nouvelles règles d'employabilité, intériorisent les normes de sociabilité professionnelle et disposent de nouvelles ressources permettant de se conformer ou de jouer avec les attentes de l'entreprise.

Les salariés soumis à une intensification du travail (parcours type III) trouvent un espace d'expression et de partage d'expériences de leur malêtre; par des techniques d'« affirmation de soi », ils sont invités à apprécier, valoriser et défendre leurs positions face à leur entourage professionnel; ils découvrent des techniques de communication pour refuser des décisions arbitraires, pour négocier des charges de travail trop lourdes, pour apaiser les conflits.

Enfin, les salariés perturbés par un événement familial (parcours type IV) trouvent dans le principe de non-séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, dans les outils supposés décrire une personnalité et dans les exercices les amenant à expliciter des compétences acquises dans les sphères familiale et associative, des moyens pour mettre à distance leur statut dans l'entreprise et définir un nouveau projet professionnel qui serait une sorte de synthèse des différentes périodes et sphères de leur vie.

Par différents exercices de réflexivité intra- et intersubjective, le dispositif contribue à un véritable réenchâtement de la subjectivité des participants. Sorte de *parenthèse enchantée* face aux aléas de l'emploi et du travail chez Siris, il permet une certaine réparation de la souffrance, une construction réflexive de l'expérience, une verbalisation de compétences à la valeur ignorée, un développement de compétences langagières et narratives, une volonté de réappropriation de leur trajectoire, qui sont autant de *ressources subjectives* soutenant une confiance en soi ainsi qu'une présentation de soi cohérente auprès d'autrui.

De retour en situation d'emploi, comment les participants vont-ils mobiliser ces ressources subjectives pour négocier de nouvelles situations de travail, pour transformer leurs positions objectives ?

## **NÉGOCIER UNE PROMOTION**

Quelles que soient les raisons qui les ont incités à s'inscrire à Entreprise de soi et quel que soit le type de réflexivité

conduite dans le dispositif, quatre positions typiques peuvent être distinguées à l'issue de la formation.

Tout d'abord, certains participants parviennent à se saisir des outils proposés par *Entreprise de soi* et à les transformer en ressources pour définir et négocier une nouvelle position, jugée plus qualifiante, dans l'entreprise *Siris*. C'est, par exemple, le cas de Florence, venue à *Entreprise de soi*, à la suite d'une intensification de son travail et de tensions avec sa hiérarchie. Selon elle, le dispositif lui a permis de mieux connaître ce qu'elle sait faire, mais aussi ce qu'elle aime faire, l'aidant à définir des perspectives plus appropriées à ce qu'elle veut. Il lui a également permis de construire une confiance en elle, en ses compétences et en son employabilité, qui l'autorise à s'affirmer, à refuser, à négocier face à sa hiérarchie. C'est ainsi qu'elle parvient à demander — et obtenir — une mobilité qui correspond à une promotion.

Cette *requalification chez Siris* ne repose pas uniquement sur les ressources subjectives formalisées lors d'*Entreprise de soi*; elle est déterminée par les ressources objectives de Florence: âgée de trente-huit ans, diplômée d'école d'ingénieur, ayant travaillé sur des projets technologiques avancés et porteurs, montrant une certaine adhésion au projet de *Siris*, elle correspond aux critères de sélection et de promotion définis par l'entreprise.

Ainsi cette issue au dispositif concerne avant tout des personnes fortement diplômées, dont le parcours était antérieurement promotionnel. Elle touche plus particulièrement des salariés ayant une

certaine ancienneté et qui, de ce fait, ont des réseaux dans l'entreprise pour négocier des promotions comme ils le faisaient auparavant.

Cette première issue satisfait à la fois la direction des ressources humaines qui dispose de salariés plus mobiles et prenant plus d'initiatives, et les intéressés eux-mêmes qui trouvent le reclassement ou la reconnaissance recherchés. Aussi, est-elle mise en scène par des *success stories*.

### CHANGER D'ENTREPRISE

La seconde issue au dispositif est celle d'une *requalification dans une autre entreprise*. Là encore, les participants parviennent à construire des ressources subjectives pour restaurer et revendiquer une nouvelle position qualifiante. Mais estimant que *Siris* ne peut plus leur proposer de perspectives intéressantes, ils développent un discours très critique à son égard et s'orientent vers une autre entreprise.

Cette issue est celle d'Emmanuel, inscrit à *Entreprise de soi* à la suite d'une réorganisation qui lui fait perdre ses responsabilités hiérarchiques. Il y retrace son parcours professionnel et parvient à « balayer un petit peu la poussière », à « cureter » les épisodes difficiles. Il parvient à « positiver » son parcours, c'est-à-dire à considérer avec optimisme différentes expériences importantes, y compris celles jugées négatives, et à en tirer des enseignements sur les manières de gérer sa carrière. Estimant mieux connaître ses compétences et ses atouts, il réinvestit un projet de mobilité promotionnelle et refuse l'état de « végétation » dans lequel

l'assigne Siris en ne lui proposant que des postes d'exécutant. S'appropriant l'injonction à être acteur de son parcours professionnel, il se montre plus attentif aux opportunités d'évolution et prend contact avec d'anciens collègues pour activer une mobilité. C'est de cette manière que lui est proposé un poste dans une société de services et qu'il se retrouve chef de projet.

Là encore, cette mobilité qualifiante ne repose pas uniquement sur le travail de valorisation individuelle réalisé dans l'entreprise de soi. Elle dépend de ressources objectives issues d'une trajectoire antérieure promotionnelle et concerne des salariés plus jeunes, plus attractifs sur le marché externe, dont les compétences acquises sont moins liées aux produits de Siris. Si, pour les salariés, cette issue est vécue comme un moyen de sortir par le haut de la crise qu'ils vivaient, en revanche pour l'entreprise, elle représente le risque de perdre des compétences précieuses qui, en s'agrégeant, pourraient nuire à sa productivité.

### **STATUQUO POSITIF...**

Une troisième issue au dispositif peut être qualifiée de *statuquo positif*. Il s'agit de cas de participants qui, à la suite du dispositif, choisissent de ne pas changer de situation professionnelle parce qu'ils s'estiment dans l'impossibilité de négocier avantageusement une future mobilité; soit qu'ils jugent défavorable leur position vis-à-vis des employeurs, soit qu'ils jugent trop coûteuse une adaptation aux normes du marché de l'emploi. Le statuquo est néanmoins valorisé parce qu'il

offre une occasion de bénéficier d'autres atouts, jugés plus importants, comme une sécurité de l'emploi pour stabiliser une fin de carrière ou une certaine maîtrise de l'emploi du temps permettant la réalisation d'activités extraprofessionnelles.

Pour Georges, une des premières conséquences d'Entreprise de soi est de ne plus considérer le travail comme « la priorité numéro 1 ». Cette issue subjective est liée au fait que Georges, cinquante ans, confronté à la question de la fin de vie par un événement personnel, interroge dans l'entreprise de soi le sens de son activité professionnelle dans l'existence et explicite un décalage entre lui et son travail. Son parcours professionnel est caractérisé par des reconversions qui marquent le déclin continu du caractère matériel et de la pérennité du fruit de son travail. C'est pourquoi il estime que son activité de travail n'a plus de sens pour lui, parce qu'elle est devenue virtuelle et éphémère et qu'elle ne lui permet pas de « laisser une trace ». À l'inverse, en s'investissant dans une activité extraprofessionnelle (construire une maison), il retrouve son désir de transcendance et compense la perte de matérialité et l'aspect provisoire de son travail. En tant que support à cette activité, la position professionnelle de Georges retrouve du sens. Néanmoins, parce qu'elle correspond à un certain renoncement professionnel qui peut être interprété comme une forme de désinvestissement, elle l'oblige à négocier finement avec ses partenaires, à ne pas dévoiler complètement sa double vie.

Comme Georges, d'autres participants à Entreprise de soi évaluent les intérêts et inconvénients des différentes offres qui s'ouvrent à eux, et aboutissent à l'idée que tout changement objectif serait plus coûteux qu'un maintien dans leur position. S'ils parviennent à ce résultat, c'est parce que les offres qualifiantes chez Siris sont devenues rares, et ce d'autant plus qu'ils sont à un âge marqué institutionnellement par la mise à l'écart progressive en vue d'une fin de carrière. En effet, les participants concernés par cette issue sont tous âgés de plus de cinquante ans. Leur décision de maintien est déterminée par une incorporation des possibilités objectives de mobilité qui leur sont défavorables. Mais, par l'intermédiaire d'Entreprise de soi, ils s'approprient l'idée d'un choix, délibéré et conscient, qui les amène à renoncer à leur ancien projet et à réenchanter d'une certaine manière leur position.

### ... ET STATUQUO NÉGATIF

Enfin la dernière position observée est celle de participants qui ne parviennent pas à restaurer, dans Siris ou ailleurs, une trajectoire professionnelle déstabilisée, qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour négocier une position requalifiante. Qu'ils soient ou non parvenus à définir lors d'Entreprise de soi, des éléments de valorisation de soi, tous sont confrontés à une non-reconnaissance de Siris et à une impossibilité de concevoir une insertion professionnelle satisfaisante. De retour dans leur situation de travail, ces salariés ne voient pas leurs conditions ou leur position changer. Ils restent dans

une position déclassée, bloquée, conflictuelle, menacée d'exclusion alors qu'ils avaient caressé l'espoir de s'en sortir grâce à Entreprise de soi. Pour ces participants, la crise qui les a menés à Entreprise de soi n'est pas résolue.

Jean-Claude illustre typiquement ce *statuquo négatif*. Il s'est inscrit à Entreprise de soi à la suite d'une non-reconnaissance de son investissement professionnel et d'une crainte d'exclusion. Dans le dispositif, il est amené à intérioriser un comportement d'ouverture au changement, en cherchant à « faire le deuil » des identifications passées et à « anticiper » les évolutions pour devenir « acteur ». S'appropriant ces nouvelles normes de gestion de carrière, il décide de provoquer une mobilité pour retrouver une position dans l'entreprise à la fois plus qualifiante et plus pérenne en termes d'emploi. Aussi, répond-il à une offre d'emploi interne. Mais, à cinquante-deux ans, détenteur d'un certificat d'aptitude professionnelle de dessinateur industriel obtenu en 1966, sa candidature est rejetée au prétexte qu'il n'a pas les compétences techniques requises. La démarche portée par le dispositif s'avère insuffisante et la bonne volonté de Jean-Claude n'est pas récompensée, provoquant une certaine désillusion.

Cette dernière issue qui concerne des parcours dévalués sur le marché du travail (les « inemployables » : salariés faiblement diplômés, ou âgés, ou peu mobiles, au parcours chaotique ou subi) révèle l'hiatus majeur entre les objectifs de la formation Entreprise de soi définis par une facilitation de la mobilité profession-



nelle, et les réponses qu'elle peut apporter et qui sont d'ordre subjectif et intersubjectif, sans que les conditions structurelles ou organisationnelles de l'emploi ne soient modifiées. Bref, le réenchâtement de la subjectivité opéré dans Entreprise de soi ne suffit pas à renverser des parcours dévalués, à réattribuer une place qualifiante à des salariés dont la position sur le marché du travail est disqualifiée. Si le dispositif peut permettre une relative réparation psychique, une valorisation de soi pour soi, un réarmement subjectif, il ne change pas les conditions de reconnaissance professionnelle, l'organisation de travail, les structures des compétences et des âges.

## **ENTRE RÉSISTANCE ET NORMALISATION**

L'analyse des appropriations diversifiées d'Entreprise de soi par les salariés et des devenir de leur parcours nous permet de dévoiler l'ambiguïté majeure du dispositif: alors qu'il laisse croire à l'égale possibilité de devenir « entrepreneur de soi », il a au contraire tendance à cristalliser des positions soit en relançant les parcours promotionnels dans des perspectives requalifiantes, soit en réassignant les parcours dévalués à des risques d'exclusion.

Certes, il assure l'individu dans des dynamiques de requalification, l'encourage dans des actes de protestation, lui conseille des changements subjectifs, le guide dans une définition unifiée et valorisée de lui-même, mais il ne change en rien ses conditions objectives de travail et d'emploi. Les salariés sont renvoyés à eux-mêmes, à des ressources qu'ils doi-

vent trouver seuls pour faire face à leurs difficultés. Entre requalifications et réassignations identitaires, l'enchantement subjectif que suscite Entreprise de soi est inégalitaire parce qu'il réclame des ressources préalables, inégalement réparties. La capacité d'emploi n'est pas le simple résultat d'un reconditionnement subjectif; elle est socialement conditionnée par la trajectoire antérieure et par l'inscription sur un marché du travail.

Finalement, en ne sollicitant que des ressources subjectives individuelles pour trouver des réponses à des difficultés qui sont avant tout produites par une organisation du travail et par des structures d'emploi, le management intensifie la responsabilisation des salariés et prend le risque non négligeable d'accentuer les décalages, de créer des désillusions et d'alimenter davantage leurs souffrances psychiques et identitaires. ■