

**De l'intervention  
psychosociologique  
au « développement  
personnel »  
dans l'entreprise**

**Esquisse d'une généalogie  
des relations entre  
management et psychologie  
en France**

---

*Dans leur mouvement d'individualisation des carrières initié en France dans les années 1980, les entreprises se sont largement appuyées sur des langages et pratiques d'inspiration psychologique. En partant des formes d'intervention des psychosociologues dans le cadre du Plan Marshall et en arrivant aux pratiques de formation de « développement personnel » et de « coaching » à la fin des années 1990, cet article propose de revenir sur différents moments de l'histoire des relations entre psychologie(s) et formation et conseil en « management » pour comprendre d'où proviennent ces pratiques, comment elles se sont diffusées dans les organisations et comment elles ont été transformées selon les contextes et l'état des concurrences entre différents segments professionnels.*

---

A la fin des années 1990, une grande entreprise informatique mettait en œuvre une formation dite de « développement personnel », appelée « Entreprise de soi », et destinée à promouvoir la mobilité et l'autonomie de ses salariés. Loin d'être une expérience isolée, ce type de formations se rencontrait dans de nombreuses entreprises, et l'offre de conférences, de stages ou séminaires ayant pour objet la gestion du stress, le contrôle des émotions, la connaissance et l'estime de soi, etc., et s'appuyant sur l'Analyse transactionnelle, la Programmation neurolinguistique (PNL), la Gestalt thérapie ou la sophrologie, était alors pléthorique<sup>1</sup>. Cette offre se retrouvait également en dehors de l'entreprise et se déclinait en livres, magazines, émissions de télévision ou de radio, formant un vaste « psychomarché »<sup>2</sup>. Si le recours à la psychologie pour résoudre des questions de travail ou d'emploi n'était pas récent, comme en témoignent par exemple les travaux de Thomas Le Bianic sur les psychotechniciens du début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup>, en revanche paraissaient plus inédits leur extension à des profils socioprofessionnels de plus en plus larges et différenciés, dans l'entreprise mais aussi

dans les secteurs de l'insertion professionnelle, du travail sanitaire et social ou même associatif, ainsi que les registres mobilisés d'épanouissement de soi dans l'entreprise.

L'intention de cet article est de revenir sur ce mouvement de psychologisation des rapports sociaux de travail en analysant les acteurs qui ont contribué à la promotion et la diffusion du fait psychologique dans l'entreprise. Partant des travaux montrant le rôle des psychosociologues dans la constitution des champs du *management* et de la formation professionnelle en France<sup>4</sup>, il propose l'esquisse d'une généalogie des relations entre *management* et psychologie(s), en quatre grandes périodes depuis l'importation des méthodes psychosociologiques américaines dans les années 1950 jusqu'à l'essor des pratiques de « développement personnel » et de « coaching » dans la seconde moitié des années 1990<sup>5</sup>. Cherchant à articuler les processus de constitution et recomposition des champs du conseil et de la formation en entreprise, les dynamiques du champ de la santé mentale et les mouvements sociaux et idéologiques, il porte une attention particulière aux mouvements de filiation

---

<sup>1</sup> Selon Valérie Brunel, « le marché de la formation en « développement personnel », communication et techniques de leadership aurait cru d'environ 85 % entre 1997 et 2001 ». Chiffre estimé selon l'auteure d'après l'enquête 2001 de l'Observatoire Permanent de la Fédération de la Formation Professionnelle et les déclarations fiscales d'employeurs (n°2483, CEREQ, DGEFP, DARES), in Brunel Valérie, « De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel », Communication aux IX<sup>es</sup> Journées de sociologie du travail, Paris, novembre 2003.

<sup>2</sup> Lacroix Michel, *Le développement personnel*, Paris, Flammarion (coll. Dominos), 2000.

<sup>3</sup> Le Bianic Thomas, *Les « ingénieurs des âmes ». Savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre deux guerres à nos jours*, Thèse de doctorat de Sociologie, Université d'Aix-en-Provence, 2005.

---

<sup>4</sup> Boltanski Luc, « America, America... Le plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°38, 1981, pp.19-41. Tanguy Lucie, « Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971) », *Travail et Emploi*, n°86, 2001, pp. 27-47.

<sup>5</sup> S'appuyant principalement sur des lectures de témoignages et de littératures professionnels, l'article s'inscrit dans un programme de recherche visant à reconstituer une généalogie des recours à la psychologie dans le *management* par l'analyse des processus de professionnalisation des acteurs du champ du conseil et de la formation en « *management* » ; cette analyse se penche particulièrement sur la constitution des savoirs professionnels (et notamment aux dialectiques entre savoirs académiques et savoirs en situations) et les systèmes de croyances des acteurs pour différencier des pratiques et constituer des segments professionnels.

et de diffusion des pratiques d'intervention, de conseil ou de formation d'inspiration psychologique dans l'entreprise, mais aussi aux situations de conflits, différenciation, ruptures, qui sont tout à la fois professionnelles, épistémologiques et politiques.

### la domination d'une perspective psychosociologique d'inspiration lewinienne dans le champ du conseil et de la formation en entreprise (1950-1965)

#### *la constitution du management en France et d'un marché du conseil et de la formation en entreprise*

Comme l'ont montré les travaux de Luc Boltanski<sup>1</sup>, les années 1945-1960 sont marquées en France par l'influence des Etats-Unis dans le cadre du Plan Marshall. La période est caractérisée par une volonté politique et industrielle de modernisation de l'appareil économique et la recherche de productivité. Pour cela, les attentions sont portées sur la gestion des entreprises, en n'orientant pas seulement les efforts vers la technologie mais également vers les hommes, leurs « mentalités » et leurs relations. C'est ainsi avec une intention de transformation sociale que sont organisées dès 1950 par l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP), les « missions de productivité » aux Etats-Unis<sup>2</sup>. Réunissant patrons, ingénieurs, cadres, hauts fonctionnaires, représentants syndicaux, économistes, psychologues et sociologues, ces missions sont l'espace de découverte de la « nouvelle conception des facteurs humains dans l'industrie »<sup>3</sup>, inspirés des travaux d'Elton Mayo, de Jacob Levy Moreno et de Kurt Lewin menés aux Etats-Unis dans les années 1930<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Boltanski Luc, *art. cit.*, ainsi que, du même auteur, « L'université, les entreprises et la multiplication des salariés bourgeois. 1960/1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°34, 1980, pp. 17-44.

<sup>2</sup> Selon Boltanski, plus de 450 missions ont été organisées aux Etats-Unis entre 1950 et 1953, réunissant plus de 4 000 membres (*art. cit.*, 1981, p. 21).

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Les expériences menées par Elton Mayo (1880-1949) à l'Usine Hawthorne de la *Western Electric Company* entre 1927 et 1932 ont mis en évidence les sources psychologiques et sociales de la motivation des travailleurs et l'ont conduit à développer, à travers son « Ecole des Relations Humaines », une démarche psychosociologique d'analyse du travail et d'intervention dans l'entreprise. Jacob Lévy Moreno (1892-1974) a quant à lui créé en 1928 le *psychodrame* (méthode

Elles véhiculent l'idée selon laquelle il importe de faire régner un climat de confiance et de coopération dans les entreprises grâce à une « technologie nouvelle qui ne fait pas seulement appel au savoir de l'ingénieur mais aussi, mais surtout, aux sciences humaines »<sup>5</sup>. Ainsi, ces missions sont les supports de l'importation de « technologies sociales » destinées en premier lieu aux personnels de direction et aux « cadres », nouvellement constitués en groupe<sup>6</sup>, dont il s'agit de modifier l'attitude.

Ce modèle américain de transformation sociale est relayé en France par un réseau composé de hauts fonctionnaires catholiques ou socialistes issus de la Résistance, de patrons salariés d'entreprises nationalisées et de patrons influencés par le christianisme social, de membres de la bourgeoisie juive écartée du pouvoir par antisémitisme. Face à la bourgeoisie traditionnelle, farouchement anti-américaine, et aux tentatives corporatistes des premiers groupements de cadres, ils représentent une « avant-garde réformiste » et diffusent la figure nouvelle du « cadre » comme « *manager* », incarnant la modernité et le renouvellement de la bourgeoisie<sup>7</sup>. Organisés en un réseau d'échange influent, ils contribuent à la constitution du *management* en France.

Sous l'impulsion conjuguée de l'AFAP et de ce réseau, les entreprises, associations professionnelles<sup>8</sup> et syndicats multiplient les cycles de formation aux relations humaines, à la gestion, au marketing. L'inflation du nombre de conférences, cours du soir, sessions d'études, visites d'experts américains, formations à l'organisation du travail ou aux nouvelles formes de commandement des hommes, etc., contribuent ainsi au développement du marché du conseil en organisation et de la formation pour cadres : à partir de 1960, les cabi-

---

psychothérapique de groupe fondée sur la situation théâtrale), puis en 1932, la *sociométrie* (mesure des relations individuelles dans un groupe). Enfin, Kurt Lewin (1890-1947) a également constaté lors de ses observations à la *Harwood Manufacturing Corporation*, le lien causal positif entre la participation des travailleurs dans les décisions de changement et leur productivité ; il a développé une démarche d'intervention en milieu industriel, la « *recherche-action* », et a créé une méthode de pédagogie de groupe, le *Basic Skills Training-Group* ou *T-Group*.

<sup>5</sup> Boltanski Luc, *art. cit.*, 1981, p. 21.

<sup>6</sup> Boltanski Luc, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

<sup>7</sup> Boltanski Luc, *art. cit.*, 1981, pp. 23-30.

<sup>8</sup> Notamment l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) créée en 1947, ou le Groupement des amicales de responsables de formation (GARF) créé en 1956.

nets d'organisation et de conseil se multiplient,   la t ete desquels se trouve la CEGOS<sup>1</sup> ; l'offre de formation professionnelle pour cadres s'amplifie<sup>2</sup> ; les universit es et les grandes  coles inscrivent dans leur cursus des formations   l'administration des entreprises, des cours de relations humaines et de gestion ; enfin, ce march e produit sa propre litt erature, normative et prescriptive, et une « presse pour cadres »<sup>3</sup> vulgarisant des connaissances  conomiques et de gestion industrielle, publiant des informations sur les grandes entreprises, d veloppant des conseils pour g rer sa carri re, devenant « une sorte de manuel de savoir-vivre »<sup>4</sup>.

C'est de cette mani re, durant les ann es 1950, par la diffusion de nouveaux styles de commandement concomitant   la constitution du groupe des « cadres » dans l'entreprise, que le recours   une approche et des outils d'inspiration psychosociologique am ricaine se d veloppe dans les entreprises. Apr s le *Training Within Industry*, m thode de formation des cadres directement import e des Etats-Unis, ce sont les m thodes psychodramatiques de Moreno, les recherches sur les dynamiques de groupe de Lewin et les th ories de Carl Rogers<sup>5</sup> qui influencent les « promoteurs de

la formation en entreprise »<sup>6</sup>. Elles sont port es par une premi re g n ration de psychosociologues fran ais qui, par leurs appartenances institutionnelles et leurs r f rents th oriques et  pist mologiques, dominent le champ.

---

*la domination des psychosociologues dans le champ  
du conseil et de la formation en entreprise*

---

La croissance de la demande de conseil en organisation et de formation d'adultes profite   des acteurs qui, en compl ment de leurs cursus universitaires (principalement en psychologie ou philosophie), ont  tudi , parfois directement lors de missions de productivit , les m thodes am ricaines d'intervention de la psychologie sociale. Certains d'entre eux fondent leurs propres organisations d'intervention. C'est le cas de Guy Serraf, Didier Anzieu et Jacques Ardoino qui cr ent en 1956 l'Association nationale pour le d veloppement des sciences humaines appliqu es (ANDSHA). C'est aussi celui de Max Pag s, Eug ne Enriquez, Andr  L vy, Jean-Claude Rouchy qui quittent la CEGOS et rejoignent, Guy Palmade, Andr  de Peretti, Jean Maisonneuve, Jean-Claude Filloux, Jean Dubost, pour fonder en 1959 l'Association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques (ARIP) (cf. encadr  2). Ces associations jouent un r le actif dans l'implantation, le d veloppement et la diffusion de la psychosociologie en entreprise en France. Elles interviennent dans les s minaires organis s par l'ANDCP et le GARF, sont sollicit es pour mettre en place de nouvelles formes d'administration du personnel, organisent des s minaires de formation aux techniques d'entretien, de conduites de groupes, aux m thodes non directives et de r solution des probl mes.

Si on note une premi re orientation psychanalytique de l'intervention psychosociologique avec les membres du *Tavistock Institute of Human Relations*, d'abord en Angleterre avec Elliot Jaques puis en France avec Didier Anzieu, les r f rences privil gi es des psychosociologues pendant les ann es 1950 s'inspirent nettement des travaux am ricains<sup>7</sup>. La psychosociologie de l' poque est en effet caract ris e par la domination du mod le de la

---

<sup>1</sup> Commission d' tudes g n rales de l'organisation scientifique, cr ee en 1926 pour diffuser les id es et les m thodes de l'organisation scientifique du travail (OST).

<sup>2</sup> En 1960, il existe en France 150 organismes sp cialis s dans le « perfectionnement des cadres » (Boltanski Luc, *art. cit.*, 1981, p. 31). Cette dynamique de constitution d'un champ de la formation situ  dans le secteur industriel sera d'ailleurs un facteur central de la marginalisation du courant de l' ducation permanente (Troger Vincent, « Les passeurs de l' ducation populaire   la formation professionnelle continue », *Travail et Emploi*, n 86, avril 2001, pp. 9-26).

<sup>3</sup> Particulierement *L'Express* cr e en 1953 par Jean-Jacques Servan-Schreiber, et *L'Expansion* en 1967 par son fr re Jean-Louis. La famille Servan-Schreiber fait partie du r seau  voqu  ci-dessus et participe activement   cette volont  de modernisation. Jean-Louis b tira un groupe de presse comprenant 15 titres, notamment *L'Entreprise*, *La Tribune des Foss s*. Sa trajectoire et ses activit s refl tent les  volutions du *management* depuis cette p riode, et notamment ses usages d'outils et d'interpr tations psychologiques : en 1997, il rach tera et relancera *Psychologies magazine* en adoptant comme registre  ditorial le « d veloppement personnel », et conna tra un grand succ s (en 2007, son tirage mensuel en France est de 372 630 exemplaires ; il est d clin   galement en Italie, Espagne, Belgique, Royaume-Uni et Russie ; il fait l'objet d'une analyse dans Mehl Dominique, *La bonne parole. Quand les pysys plaignent dans les m dias*, Paris, La Martini re, 2003).

<sup>4</sup> Boltanski Luc, *art. cit.*, 1981, p. 30

<sup>5</sup> Carl Rogers (1902-1987), psychologue et psychoth rapeute am ricain, mit au point en 1951 la *psychoth rapie non-directive*. Son approche dite « centr e sur la personne », pr sent e dans *id.*, *Le d veloppement de la personne* (Paris, Dunod, 1967), a

---

contribu    la d finition des th rapies humanistes (cf. encadr  2) et a  t  reprise largement par les th rapeutes et les formateurs.

<sup>6</sup> Tanguy Lucie, *art. cit.*

<sup>7</sup> Jobert Guy, « Id ologies et pratiques des premi res g n rations de formateurs d'adultes », *Education permanente*, n 149, 2001, pp. 155-166.

recherche-action de type lewinien, croisant une conceptualisation de la dynamique des groupes, le support méthodologie du *T-Group* (appelé en France « groupe de base », « d'évolution », « de diagnostic »), et une démarche de recherche et d'intervention. Celle-ci correspond à une pratique qui associe l'enseignement dans l'université avec l'intervention dans les organisations, et repose sur une méthodologie qui articule objectifs de recherche et objectifs de changement, en considérant les individus comme des sujets et les changements individuels et sociaux comme interdépendants<sup>1</sup>. En cela, le modèle lewinien est optimiste : il « reconnaît aux individus une certaine capacité de traitement de leurs propres problèmes » et consiste essentiellement en « un éclairage sur le fonctionnement du système afin que les individus puissent en comprendre les fondements et proposer le mode de résolution de problèmes qui convient »<sup>2</sup>. Il correspond bien à la pensée dominante de l'époque : celle de recherche de croissance économique et de productivité qui véhicule « la croyance en une adéquation entre le bonheur humain et l'Etat de bien-être, entre la réalisation de soi et le développement des grandes organisations économiques, entre l'épanouissement de chacun et la multiplication des besoins et des moyens pour les satisfaire »<sup>3</sup>. Cette cohérence entre le contexte idéologique du progrès social et économique et les présupposés de l'intervention psychosociologique participe au succès de cette dernière. Elle assoie l'influence des psychosociologues déjà acquise par la légitimité de leur appartenance institutionnelle, c'est-à-dire leur « position d'intermédiaire entre le champ universitaire, le champ des entreprises, et parfois le champ du pouvoir (les spécialistes des sciences humaines sont bien accueillis dans les services techniques des ministères ou au Plan) »<sup>4</sup>, ainsi que par « l'origine nord-américaine des méthodes issues de la psychosociologie et la proximité originelle de leurs initiateurs avec des organismes patronaux [qui] rassurent les employeurs »<sup>5</sup>.

Ainsi, l'état des structures sociales, les transformations économiques et idéologiques, et les interventions politiques durant les années 1950 construisent une configuration historique toute particulière, d'où émergent dans une même dynamique le groupe social des « cadres », « de nouveaux styles de commandement basé sur l'écoute, la compréhension, la prise en compte des affects, des "conflits de personnalité" internes au groupe »<sup>6</sup>, et les champs du conseil en organisation et de la formation professionnelle continue. Dans cette configuration, les psychosociologues, relativement unis autour du modèle d'intervention lewinien, occupent une position dominante et deviennent les « émissaires de l'idéologie du changement »<sup>7</sup>.

## la déstabilisation de l'intervention psychosociologique (1965-1980)

### *remise en cause du modèle lewinien de l'intervention psychosociologique (1965-1973)*

La relative unité autour du modèle lewinien est néanmoins de courte durée. Dès le milieu des années 1960, dans un contexte politique de contestation du modèle de croissance occidentale, le champ de la santé mentale mais également celui de l'intervention psychosociologique sont particulièrement touchés par deux critiques énoncées alors : la condamnation du pouvoir qui introduit l'analyse des rapports sociaux de classes, de genre, de générations ; et la remise en cause des répressions et inhibitions corporelles et sexuelles.

Dans cette dynamique, la psychosociologie d'inspiration lewinienne est vivement critiquée : le mouvement institutionnel français (né autour de Georges Lapassade et René Lourau au sein de l'ARIP) lui reproche d'occulter les phénomènes politiques, les questions de pouvoir ; les marxistes et maoïstes l'accusent de faire le jeu du capitalisme en détournant les personnes de la lutte des classes ; le courant émergent dit des « nouveaux groupes de formation », issu du « mouvement du potentiel humain » de Californie (cf. encadré 1), critique son ignorance du corps, de l'énergie vitale ; et enfin, la

<sup>1</sup> Pagès Max, « Des synthèses aux articulations », in Aubert Nicole *et al.* (dir.), *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 101.

<sup>2</sup> Enriquez Eugène, Sainsaulieu Renaud, « L'intervention pour imaginer autrement », *Education permanente*, n°113, 1992, pp. 25-38.

<sup>3</sup> Enriquez Eugène, « Interrogation ou paranoïa : enjeu de l'intervention sociopsychologique », *Sociologie et sociétés*, Montréal, IX, n°2, 1977, pp. 79-103.

<sup>4</sup> Boltanski Luc, *art. cit.*, 1981, p. 39

<sup>5</sup> Troger Vincent, *art. cit.*, p. 223.

<sup>6</sup> Bidet Alexandra, Pillon Thierry, Vatin François, *Sociologie du travail*, Paris, Montchrestien, 2000, p. 89.

<sup>7</sup> Tanguy Lucie, « Les sciences sociales dans la construction de la catégorie "formation" en France (1945-1971) », in Linhart Danièle et Durand Jean-Pierre (éd.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès, 2005, pp. 273-287.

L'origine de ce qu'on appelle communément aujourd'hui « développement personnel » se trouve dans des enjeux de concurrences et luttes professionnelles dans le champ de la santé mentale aux Etats-Unis (tels que les a analysés Andrew Abbott, dans *The System of the Professions* (University of Chicago Press, 1988) qui aboutissent à l'invention des thérapies brèves et humanistes aux Etats-Unis dans les années 1940 à 1960. Alors que le champ est dominé par les médecins, psychiatres (en majorité behaviouristes) ou analystes, des psychanalystes dissidents au modèle freudien et des psychologues, relégués au « *dirty work* », dénoncent les perspectives jugées mécanistes du comportementalisme et déterministes de la psychanalyse, et proposent de nouvelles formes de thérapies. Celles-ci proposent deux ruptures épistémologiques :

La première consiste à raccourcir la durée de la thérapie : c'est l'invention des « thérapies brèves », qui définissent des objectifs très pragmatiques et une échéance à la thérapie, qui délaissent les raisonnements de type *pourquoi* au profit du *comment*, qui réclament l'implication du thérapeute, développent le travail de groupe, favorisent l'expression émotionnelle et corporelle. Parmi ces « nouvelles thérapies »<sup>i</sup>, les thérapies dites humanistes sont à l'origine de la seconde rupture épistémologique : elles tendent à effacer l'opposition entre santé et maladie en ne s'adressant pas seulement aux personnes souffrant de pathologies psychiques mais à tous. On parle alors de thérapies à visée instaurative (et non curative) qui s'attachent à favoriser le « développement » de la personne (et non à supprimer un symptôme). Cette rupture se construit dans les années 1950 autour d'Abraham Maslow, Rollo May, Gordon Allport, et Carl Rogers ; elle est portée par une conception optimiste de l'homme, considéré dans une unité, comme un sujet, responsable de ses choix, capable de « croissance », de « développement » et de « réalisation ».

Par ces deux ruptures épistémologiques, le pas entre psychothérapie et « développement personnel » est franchi : tout un chacun peut alors entamer une thérapie pour obtenir un « mieux-être », pour « se réaliser », « s'accomplir », etc. Ce faisant, ces acteurs ouvrent complètement le marché de la santé mentale. Leurs thérapies, brèves, pragmatiques, centrées sur la personne, davantage empiriques que théoriques, vulgarisatrices, trouvent un accueil très favorable dans la Californie des années 1960-1970, foyer d'une contre-culture naissante (développement du mouvement *Hippie*, *New Age*, etc.). Plus particulièrement, elles sont l'objet d'expérimentations et appropriations multiples dans le « Centre permanent de développement du potentiel humain » créé à Esalen en 1961, appropriations qui aboutissent à la création d'une multitude de techniques et méthodes thérapeutiques, et à la création de centaines d'écoles (parmi les plus connues, on trouve notamment l'Analyse transactionnelle, la bioénergie, la thérapie primale, la Gestalt thérapie, le « *rebirthing* », plus tard aussi la PNL).

C'est ainsi que le « développement personnel » est caractérisé par ce processus d'appropriations diverses de courants psychologiques, de méthodes thérapeutiques, de pratiques quotidiennes de « souci de soi », par des acteurs aux profils et aux pratiques extrêmement hétérogènes, et dont les seuls traits communs étaient (sont) la conception unifiée et optimiste de l'homme défendue par la première génération des psychologues humanistes, et l'objectif de « mieux être » pour tout un chacun. Toute cette dynamique donne au « développement personnel » un caractère hybride, protéiforme, susceptible de s'adapter à des situations et contextes très hétérogènes.

<sup>i</sup> Ces thérapies peuvent être regroupées en cinq grands types (d'après Megglé Dominique, *Les thérapies brèves*, Paris, Retz, 1990 ; et Marc Edmond, *Le guide des nouvelles thérapies*, Paris, Retz, 1992) : les thérapies analytiques brèves ; les thérapies cognitives et comportementales ; les thérapies (ou hypnose) ericksoniennes ; les thérapies systémiques inspirées de Palo Alto (Gregory Bateson, Don Jackson, Virginia Satir, Paul Watzlawick, etc.) et enfin les thérapies humanistes.

psychanalyse lacanienne désapprouve son oubli de l'inconscient et de l'importance du langage<sup>1</sup>.

Ces critiques conduisent à un éclatement, dès la fin des années 1960, du modèle relativement unitaire de la psychosociologie française. Les références à Lewin et Rogers qui jusqu'alors avaient pu « jouer un rôle fédérateur et central, donnant sens à un véritable projet collectif »<sup>2</sup> sont mises à distance. Comme le raconte le psychosociologue André Lévy :

« appliqué aux organisations, le courant rogérien semble pour beaucoup être surtout un agent de facilitation des rapports sociaux, donc plus enclin à servir les intérêts du pouvoir que ceux des catégories dominées, plus orienté vers la réparation et le rétablissement de liens perturbés, que vers un questionnement sur ce qui dé-lie »<sup>3</sup>.

Ces critiques se traduisent par la multiplication des perspectives psychosociologiques et des modes d'intervention dans l'organisation, voire par leur abandon : ainsi, le courant de l'analyse institutionnelle, sous-tendu par un projet autogestionnaire, déplace le regard de l'intervention du groupe vers l'institution et sa dimension coercitive, et « propose des modes d'intervention rapides, “provocateurs”, devant “faire parler” l'institution et faire surgir le “non-dit” »<sup>4</sup>. Les « nouveaux groupes de formation » valorisent l'expression, l'émotion, la « réinvention de la communication », « le corps, l'épanouissement de chacun »<sup>5</sup>. L'influence de la psychanalyse lacanienne rejette toute légitimité d'intervention psychosociologique dans la transformation sociale et conduit certains psychosociologues à

abandonner leurs pratiques d'intervention et à s'orienter vers la clinique individuelle ; ou d'autres à appliquer les concepts et hypothèses psychanalytiques au fonctionnement collectif et relations interpersonnelles (création en 1962 du CEFFRAP<sup>6</sup> de Didier Anzieu, Jean-Baptiste Pontalis et René Kaës ; scission et réorientation de l'ARIP autour de 1968, cf. encadré 2). Enfin, le courant marxiste nie tout intérêt à l'intervention psychosociologique, vaine puisque ne remettant pas en cause les structures sociales et le mode de production capitaliste.

C'est pourquoi, cette première génération de psychosociologues vit un tournant à la fin des années 1960 : elle fait face à une remise en cause tant épistémologique que méthodologique qui l'oblige à repenser son rôle et son niveau d'intervention dans le changement social, et multiplie les formes d'intervention. Max Pagès dit de cette période : « Théories, pratiques, rôles, tout était remis en question, et d'abord l'option unitaire de la psychosociologie, qui éclatait en secteurs, tendances, groupes divergents »<sup>7</sup>. Ce processus critique s'accroîtra dans les années 1970 sous l'effet conjugué des crises idéologiques et de l'arrivée de nouveaux acteurs dans les champs de l'intervention, du conseil et de la formation en entreprise.

#### *éclatement des pratiques psychosociologiques (1973-1980)*

La deuxième moitié des années 1970 est caractérisée par un fort désenchantement politique (les sociétés soviétique et chinoise sont dénoncées pour leur totalitarisme, la crise économique s'installe et le chômage s'intensifie) qui se manifeste également dans le champ de l'intervention psychosociologique : le courant des institutionnalistes décline (Lourau ne fait plus d'intervention, Lapassade cherche à associer socioanalyse institutionnelle et « potentiel humain ») et la psychanalyse lacanienne est vivement critiquée. Au contraire, et parallèlement à la multiplication d'inventions psychothérapeutiques issue des « nouvelles thérapies » dans le champ de la santé mentale (cf. encadré 1), d'autres courants d'intervention se développent. C'est particulièrement le cas des « nouveaux groupes de formation » issus du « mouvement du potentiel humain » : corrélativement à la contre-culture californienne et « dans le contexte de

<sup>1</sup> Enriquez Eugène, *art. cit.*, 1977, p. 81.

<sup>2</sup> Lévy André, « La psychosociologie en devenir », in Aubert Nicole *et al.* (dir.), *op. cit.*, p. 44.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 45. De même Eugène Enriquez juge rétrospectivement ses interventions psychosociologiques : « Dans l'entreprise des années 1955, on pensait qu'il serait possible de favoriser les adaptations professionnelles permettant aux membres de l'entreprise de réaliser leur potentiel et de prévoir des structures d'organisations plus pertinentes et plus démocratiques. On croyait un peu naïvement qu'il n'y avait pas d'antinomie et de contradictions fondamentales entre la croissance des entreprises, la démocratie de groupe et le bonheur individuel... Nous avons des perspectives de changement et d'expérimentation sociale... » (Cité dans Tanguy Lucie, « Reconversion industrielle et conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années 1960 », *Sociétés contemporaines*, n°35, 1999, pp. 54-55). Voir aussi l'analyse critique de Villette Michel, « Psychosociologie d'entreprise et rééducation morale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 2, n°4, août 1976, pp. 47-65.

<sup>4</sup> Enriquez Eugène, *art. cit.*, 1977, p. 81.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Cercles d'études françaises pour la formation et la recherche : approche psychanalytique du groupe, du psychodrame, de l'institution. Créé à partir d'une partition de l'ANDSHA.

<sup>7</sup> Pagès Max, *art. cit.*, 1997, p. 110.

*encadré 2*

*L'ARIP, révélatrice des mouvements de diffusion et ruptures des principes psychosociologiques dans le monde du travail*

---

Depuis sa création en 1959, l'histoire de l'Association pour la Recherche et l'Intervention psychosociologiques peut être segmentée en trois grandes périodes.

*La relative unité autour du modèle d'intervention lévinien (1959-1969)*

L'ARIP est créée en 1959 par Max Pagès, André Lévy, Jean-Claude Rouchy et Eugène Enriquez, qui quittent la CEGOS où « le travail est jugé trop répétitif et sans temps de pensée et de recherche »<sup>i</sup> et les « orientations trop directement instrumentales »<sup>ii</sup>. Ils sont rejoints par Guy Palmade, consultant chez EDF, Jean Maisonneuve, Jean-Claude Filloux, Jean Dubost, et André de Peretti. De ce dernier, Max Pagès dira : « Comme Vice-président, j'avais sollicité André de Peretti, un ami très proche, très intéressé par Rogers, et qui connaissait tout Paris : il était prêt à nous appuyer dans les milieux industriels, chez les polytechniciens, les chrétiens de gauche »<sup>iii</sup>. C'est en s'appuyant sur ce réseau – dont on retrouve les traits décrits par Boltanski –, ainsi que sur une partie des clients gardés depuis la CEGOS et EDF, que les premiers séminaires de l'ARIP sont organisés et connaissent un certain succès. Avec principalement un public de cadres, ils prennent la forme de « groupes de base » visant à sensibiliser les participants aux relations humaines ou de « groupes d'application » dont l'objectif est de réfléchir aux organisations et à la place des individus dans celles-ci. L'influence est nord-américaine, s'inspirant explicitement des séminaires mis en œuvre au *National Training Laboratory in Group Development* de Bethel (Etats-Unis, Maine), où a été inventée, expérimentée et diffusée la méthode du T-Group de Lewin (les premiers séminaires étaient d'ailleurs réalisés avec des consultants américains et les animateurs français étaient sous leur contrôle). Cette influence a donné une légitimité aux pratiques psychosociologiques auprès du « patronat moderne », alors soucieux de prendre en considération les motivations des salariés. Ces acteurs se retrouvent autour de l'idée que les intérêts de l'individu et ceux de l'entreprise sont liés, et les changements individuels et sociaux sont interdépendants ; idée conçue dans cette période d'après-guerre comme profondément démocratique.

*Le rejet de la psychologie humaniste pour un premier tournant psychanalytique (1969-1992)*

L'issue de cette période, qualifiée rétrospectivement de « grande illusion fraternelle »<sup>iv</sup> par Eugène Enriquez, s'annonce dès la fin des années 1960 par une première scission au sein de l'ARIP. Les discussions entre « les trois instances théoriques en bagarre »<sup>v</sup>, *i.e.* la psychanalyse, le marxisme et la non-directivité, se transforment en dissensions et aboutissent au départ de Max Pagès. Lui sont notamment reprochées sa fidélité à Carl Rogers, critiqué par les courants institutionnalistes et



psychanalytiques de l'ARIP (critiques redoublées depuis la visite de Rogers au printemps 1966 invité par l'ARIP), et son attirance pour les expérimentations du « mouvement du potentiel humain », ainsi que la soutenance de sa thèse d'Etat dans une Sorbonne occupée en plein mouvement de Mai 68<sup>vi</sup>.

Cette scission s'avèrera particulièrement durable au sein de la psychosociologie française, entre ceux qui restent ouverts aux influences de la psychologie humaniste américaine et ceux qui rejettent cette filiation pour s'orienter vers la psychanalyse. Elle cristallisera également des positions institutionnelles puisque le premier courant développera des formes d'intervention en entreprises, alors le second regroupera essentiellement des universitaires qui, progressivement se déplaceront dans le secteur sanitaire et social ou renforceront leurs activités d'enseignement et de recherche (créant également en 1972 la revue *Connexions*, destinée à diffuser les idées de l'ARIP, jugées menacées).

#### *Recentrage sur la clinique psychanalytique (1992-2010)*

Une seconde scission se produit en 1992, avec le départ d'Eugène Enriquez, de Guy Palmade, Jean Dubost, André Lévy et Jean-Claude Filloux qui souhaitent défendre une « psychosociologie clinique ». Jean-Claude Rouchy garde le contrôle de l'ARIP (et de la revue *Connexions*), la recentre vers la psychanalyse et développe des collaborations avec des psychologues sociaux comme Jean-Léon Beauvois ou Claude Chabrol. Le premier groupe renforce son ancrage universitaire en s'associant en 1993 avec Gilles Amado, Florence Giust-Desprairies, Vincent de Gaulejac, Jacqueline Barus-Michel et Véronique Guienne, pour créer le Centre international de recherche, de formation et d'intervention en psychosociologie (CIRFIP), ainsi que la *Revue internationale de psychosociologie*, délaissée en 2006 au profit de la création de *La nouvelle revue de psychosociologie*.

---

<sup>i</sup> D'après Rouchy Jean-Claude, in Colasse Bernard, Pavé Francis (entretiens menés par), « Les pionniers français de l'intervention psychosociologique en entreprise. Entretien avec Jean-Claude Rouchy », *Gérer et comprendre*, n°89, septembre 2007, p. 4-14.

<sup>ii</sup> D'après Enriquez Eugène, in Arnaud Gilles, Louart Pierre (entretiens menés par), « La passion de la psychosociologie. La Genèse de l'ARIP. Entretien avec Eugène Enriquez », *Gérer et comprendre*, mars 2001, p. 65-78.

<sup>iii</sup> Arnaud Gilles, Pavé Francis (entretiens menés par), « L'électron libre de la psychosociologie. Entretien avec Max Pagès », *Gérer et comprendre*, n°90, décembre 2007, p. 4-19.

<sup>iv</sup> Enriquez Eugène, *art. cit.*, 2001, p. 68.

<sup>v</sup> Pagès Max, *art. cit.*, 2007, p. 11.

<sup>vi</sup> Rouchy Jean-Claude, *art. cit.*, p. 11

d  senchantement, ils sont un lieu d'ancrage, de d  sir de renouveau, de plaisir et de recherche inlassable d'un narcissisme »<sup>1</sup>. Bio  nergie et d  marches reichiennes, analyse transactionnelle, expression corporelle, m  ditations, cri primal, etc. se d  ploient dans le domaine de l'intervention. Tr  s critiques    leur   gard qu'ils jugent comme une « mystification sociale »<sup>2</sup>, se maintiennent des courants de psychosociologues qui cherchent une voie entre les r  f  rences am  ricaines, les apports institutionnalistes et la psychanalyse ; c'est notamment le cas des psychosociologues restants    l'ARIP qui, partis de Lewin, tentent d'int  grer dans leur th  orie et leur pratique    la fois les dimensions sociales (Marx) et de l'inconscient (Freud). Leur mode d'intervention se veut n  anmoins d  sormais plus modeste ; parce que les remises en cause institutionnalistes et psychanalystes ont entra  n   une prise de conscience d'une certaine na  vet   de l'ambition psychosociologique traditionnelle ; mais   galement parce que la multiplication des courants d'intervention emp  che un positionnement clair. Face aux courants inspir  s de la psychanalyse, ou du marxisme, de l'institutionnalisme, du mouvement reichien, de la sociologie des organisations, des th  ories syst  miques, etc., les psychosociologues ont du mal    se d  finir. Ainsi, Eug  ne Enriquez explique :

« La tendance nous conduisait    nous   loigner de la grande intervention avec enqu  tes, feed-back et volont   de travailler avec tous les niveaux de l'organisation, comme cela avait   t   un peu la perspective de d  part, pour nous rapprocher progressivement du mode d'intervention du consultant. Nous devenions consultants au sens o   nous intervenions sur des probl  mes pr  cis, propres    certains groupes appartenant    des organisations, tout en tenant compte cependant des relations pouvant exister entre ces groupes et l'ensemble de l'organisation. »<sup>3</sup>

Ainsi, du fait du d  senchantement et de la multiplication des courants, l'intervention psychosociologique se transforme et sort affaiblie des ann  es 1970. Ce d  clin se caract  rise aussi par l'  loignement de certains psychosociologues de la pratique d'intervention : si d'aucuns se tournent vers la pratique th  rapeutique ou la clinique individuelle, d'autres privil  gient la recherche universitaire. Edmond Marc Lipianski souligne combien les ruptures li  es    l'influence de la psychanalyse

dans la psychosociologie ont cr  e une forme de sp  cialisation entre recherche et pratique d'intervention :

« A partir des ann  es 1970, une sorte de clivage s'est instaur   entre une formation psychosociologique d'inspiration psychanalytique (repr  sent  e par des organismes comme l'ARIP et le CEFRAP) et une formation d'inspiration "humaniste" marqu  e par les influences am  ricaines (approche non directive, analyse transactionnelle, Gestalt, approche syst  mique...). La premi  re a   t   dominante dans le milieu universitaire ; la seconde chez les praticiens. Ce clivage a entra  n   des effets n  gatifs ; car on a eu d'un c  t   une r  flexion universitaire de plus en plus distante des pratiques effectives ; de l'autre, des d  marches de terrain tr  s   clectiques inspir  es d'un pragmatisme    l'am  ricaine et coup  es de la recherche universitaire et d'une attitude critique. »<sup>4</sup>

C'est pourquoi, les ann  es 1965-1980 constituent une p  riode d  cisive pour l'intervention psychosociologique en entreprise : la remise en cause du mod  le unificateur lewinien et la multiplication des courants aboutissent    une confusion quant aux d  marches psychosociologiques<sup>5</sup> et    une perte d'influence dans le champ de l'intervention en entreprise. Dans le m  me temps, leurs principes et m  thodes initiales ont   t   repris par les « sciences de gestion » et enseign  es dans les «   coles de *management* » en plein d  veloppement. C'est ainsi que ces ann  es 1970 initient un processus d'appropriation des m  thodes psychosociologiques par des nouveaux acteurs de l'intervention en entreprise, qui aboutira dans la d  cennie suivante    un contournement de l'ambition r  formatrice de cette premi  re g  n  ration de psychosociologues fran  ais.

<sup>4</sup> Lipianski Edmond Marc, « Psychosociologie et psychoth  rapie », in Aubert Nicole *et al.* (dir.), *op. cit.*, 1997, p. 225.

<sup>5</sup> Cette confusion est aujourd'hui revendiqu  e comme un atout : « Multiplicit   des objets, diversit   des pratiques, la psychosociologie est un univers polymorphe, pluriel,   clat  ,    l'image de notre soci  t  . [...] Les psychosociologues,    l'inverse des tenants de disciplines plus acad  miques, ont cr  e un monde "baroque" rassemblant des personnages aux identit  s multiples et aux parcours atypiques. [...] Ils aiment cette h  t  rog  n  it   dans laquelle ils peuvent d  battre et se d  battre, confronter leurs points de vue,   tablir des liens avec l'autre, surtout s'il est diff  rent de soi » (Gaulejac Vincent de, « Introduction », in Aubert Nicole *et al.* (dir.), *op. cit.*, 1997, pp. 11-13).

<sup>1</sup> Enriquez Eug  ne, *art. cit.*, 1977.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Enriquez Eug  ne, Sainsaulieu Renaud, *art. cit.*, p. 29

## le repli des premiers psychosociologues et la domination de nouveaux acteurs dans le champ du conseil et de la formation en entreprise (1980-1995)

### *l'appropriation – et le détournement – des principes psychosociologiques*

Les années 1980 sont caractérisées par un certain « réenchâtement » de l'entreprise. L'intensification de la crise économique conduit les acteurs patronaux et politiques à tenir un discours d'unité et de responsabilité ; la gauche au pouvoir développe le thème de la « réconciliation de l'économique et du social » ; la crise du syndicalisme oblige les syndicats à redéfinir leur rôle et à soutenir des modèles d'organisation appelant à différentes formes de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise. L'entreprise est pensée comme le support institutionnel central des transformations et identités sociales. Cette décennie, durant laquelle l'« administration du personnel » devient « gestion des ressources humaines » (GRH), marque un changement de perspective dans la conception de la place et du rôle du « facteur humain » dans l'entreprise. Les méthodes de GRH se centrent moins sur la définition des fonctions et des contenus du travail, que sur le soutien de l'individu pour la mise en œuvre de ses qualités techniques et relationnelles et son adhésion et mobilisation à la réussite de l'entreprise. Les principes de participation, de délégation et de responsabilisation déjà à l'œuvre dans les modèles de *management* des années 1960 pour le personnel encadrant, sont élargis à l'ensemble des personnels. Si ces pratiques et discours de GRH s'inscrivent dans les structures sociales et politiques de l'époque, elles sont également le produit de nouveaux acteurs du conseil : tout comme les années 1950 consacrent les organismes tels que la CEGOS et l'ARIP comme institutions motrices dans l'intervention en milieu industriel, les années 1980 sont marquées par la domination de cabinets de conseils dans le développement et la diffusion de nouvelles pratiques de « gestion des ressources humaines » (participation, qualité, gestion de l'emploi, mais aussi communication et culture d'entreprise).

En effet, le déclin de la première génération de psychosociologues amorcé dans les années 1970 s'accroît durant cette décennie : leurs projets d'interventions sont jugés « trop complexes, trop ouverts, trop spéculatifs » ou « pas assez pratiques,

pas assez efficaces, pas assez sûrs »<sup>1</sup> face à des entreprises qui réclament des outils pragmatiques, rentables et répondant à des exigences d'efficacité à court terme<sup>2</sup>. Leur tradition de recherche-action, bien souvent inscrite institutionnellement par leur appartenance universitaire, leur confère une dimension réflexive et critique, accentuée par l'influence des courants psychanalytique et institutionnaliste, que peuvent redouter les entreprises<sup>3</sup>. De surcroît, ils font face à une double concurrence : d'une part celle des organismes de formation, alors en plein essor<sup>4</sup>, et d'autre part celle des cabinets de conseil en organisation. Ces derniers sont également le produit de l'histoire de l'importation du *management* des Etats-Unis vers la France : outre les missions de productivité, celle-ci comprend l'implantation en France dès les années 1950 de sociétés de conseil en stratégie fondées aux Etats-Unis (Mc Kinsey, Boston Consulting Group, Booz Allen). Elle se poursuit par l'institutionnalisation des « sciences de gestion » dès la fin des années 1960 qui conduit à la création d'écoles de gestion sur le modèle des Graduate Business Schools américaines<sup>5</sup>. Elle conduit dans les années 1980, les cabinets de conseil en organisation français – dont les plus emblématiques sont la CEGOS, la SEMA et Eurequip – à opérer « un travail de médiation et traduction entre savoirs

<sup>1</sup> Rhéaume Jacques, « Psychosociologie : l'expérience québécoise », in Aubert Nicole *et al.* (dir.), *op. cit.*, 1997, p. 95.

<sup>2</sup> « Les patrons d'entreprises se sont aperçus que les démarches participatives étaient beaucoup plus compliquées à mettre en place qu'ils ne le pensaient. En outre, il n'y avait pas de résultats évidents » (Enriquez Eugène, *art. cit.*, 2001, p. 70).

<sup>3</sup> « Au fur et à mesure l'influence psychanalytique a contribué à ce que, dans les modes d'interprétation et de travail, nous allions plus au fond des choses, d'une façon plus perturbatrice. [...] Notre double évolution psychanalytico-politique se ressentait dans nos modes de travail. C'était peut-être plus difficile à supporter pour les entreprises » (Enriquez Eugène, *Ibid.*).

<sup>4</sup> Dubar Claude, *La formation professionnelle continue*, Paris, La découverte (coll. Repères), 2000 (1<sup>ère</sup> éd. 1984). Laot F. Françoise, Lescure Emmanuel de (dir.), *Pour une histoire de la formation*, Paris, L'Harmattan, 2008. Lescure Emmanuel de, Frégné Cédric (dir.), *Les métiers de la formation. Approches sociologiques*, Rennes, PUR, 2010.

<sup>5</sup> Étudié par Marie-Emmanuelle Chessel et Fabienne Pavis (*Le technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001), ce mouvement a permis de constituer « les quatre piliers de la sagesse gestionnaire française » (p. 5) : la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion (FNEGE), créée en 1968, l'Université qui développe enseignements et recherches en sciences de gestion, les écoles de commerce qui connaissent alors une forte expansion et les écoles d'ingénieurs qui intègrent une approche « managériale ».

issus du management anglo-saxon et ceux des  elites administratives fran aises »<sup>1</sup>. Dans la m eme d ecennie, les grands cabinets d'audit internationaux qui forment alors les « *Big Eight* », connaissent une forte expansion sur les march es europ eens<sup>2</sup>. Des auteurs comme Herv e Serieyx, Hubert Landier, Michel Crozier<sup>3</sup>, Pierre Morin ou encore l'am ericain Peter Drucker, contribuent  a la construction d'« une pens ee dominante au sein des  elites intellectuelles, politiques et dirigeantes, qui convertit tout probl eme public ou  conomique en termes de dysfonctionnements et sous-efficience organisationnelle »<sup>4</sup>. Ils prescrivent alors une organisation flexible et « qualifiante » et un *management* participatif appelant  a la mobilisation et la responsabilit e de chaque salari e.

Dans ces dynamiques, les principes et m ethodes psychosociologiques issus de l' cole des Relations Humaines<sup>5</sup> sont repris par les consultants,

<sup>1</sup> Berrebi-Hoffmann Isabelle et Gr emion Pierre, « Elites intellectuelles et r eforme de l'Etat. Esquisse en trois temps d'un d eplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, n o126, 2009/1, p. 49. Sur le champ du conseil entre 1980 et 2000, voir  galement Berrebi-Hoffman Isabelle, « Les multinationales du conseil », *Sociologies pratiques*, n o6, 2002, pp. 47-69.

<sup>2</sup> Ces cabinets issus d'un premier mouvement de rachat et de fusion, dominant par leur taille et leur chiffre d'affaires le march e du conseil. Ce mouvement de fusion produit  galement, selon Carlos Ramirez, une standardisation des m ethodes en vue de la conqu ete de parts de march e. Il se poursuivra durant les ann ees 1980 pour donner les « *big six* », puis en 1998 les « *big five* » et enfin en 2002 les « *big four* ». (Ramirez Carlos, « Du commissariat aux comptes   l'audit. Les *BIG 4* et la profession comptable depuis 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003, n o146-147, pp. 62-79.) Voir  galement Villette Michel, *Sociologie du conseil en management*, Paris, La d ecouverte (coll. Rep eres), 2003.

<sup>3</sup> La trajectoire intellectuelle du sociologue, ses d eplacements et r eorientations, de la recherche publique vers le *management* (art. cit.) parce que jug es r evolveurs des transformations des mondes de l'expertise. Notons  galement que l'action de Michel Crozier et de la premi ere g en eration de sociologues du travail, durant les ann ees 1950-60, en collaboration avec les directeurs du personnel des grandes entreprises, a  t e analys ee par Lucie Tanguy, art. cit., 2001 et « Retour sur l'histoire de la sociologie du travail en France : place et r ole de l'Institut des sciences sociales du travail », *Revue fran aise de sociologie*, Volume 49, 2008/4, pp. 723-761.

<sup>4</sup> Berrebi-Hoffmann Isabelle et Gr emion Pierre, art. cit., p. 49. Ces principaux auteurs publient dans des maisons d' ditions sp ecialis ees en *management* : Village Mondial, InterEditions, Editions d'Organisation, ESF, Vuibert, Dunod, etc.

<sup>5</sup> Et notamment ceux de la « deuxi eme g en eration » de l' cole des Relations Humaines (tels que Mc Gregor et son « *Organizational Development* », ou Argyris) ou les  l eves de Lewin (tels que Schachter, Benne, Lippitt et White), qui ont

acteurs embl ematiques de ce champ en expansion. Ils leur ont  t e enseign es lors de leur formation initiale<sup>6</sup>, lors de sessions de formation cons ecutives   leur recrutement, ou encore directement au cours de leur activit e, par imitation de leurs pairs et dans l'application d'outils formalis es et reproductibles. Les pratiques de conseil et de formation des ann ees 1980 en sont donc largement inspir ees,   la diff erence essentielle cependant que, plac ees dans un contexte concurrentiel et soumises   des imp eratifs de rentabilit e, elles en ont perdu la perspective de recherche (de « recherche-action » ou « recherche-intervention »), la distance critique et le caract ere r eflexif. Ainsi le « *management* participatif » appar ait aux yeux de la premi ere g en eration de psychosociologues fran ais comme une forme d'int egration de leur projet par les responsables d'entreprise et les consultants, mais qui se traduit par une instrumentalisation, ou une d eformation de ses intentions initiales. Jacques Rh eume, psychosociologue, constate que depuis le milieu des ann ees 1980 :

« sous d'autres noms, avec parfois d' tranges oublis des sources, les principes et les techniques d'inspiration psychosociologique, version d eveloppement organisationnel<sup>7</sup>, reprennent du service et souvent de fa on spectaculaire : enqu ete participative de grande envergure, red efinition en profondeur des processus de travail associant  troitement les employ es, revalorisation de l'autonomie, de la responsabilit e personnelle, du travail en  quipe. Et pourtant... Et pourtant, il manque je ne sais quoi, pour vraiment parler de retour   la pratique psychosociologique. L'accent demeure technique, la pr eoccupation bien pragmatique. Comme si la r eflexion et la mobilisation demeuraient soumises   une logique instrumentale grandissante des rapports sociaux et   celle d'un n eo-productivisme encore plus radical. »<sup>8</sup>

largement simplifi es et rendus plus « op eracionnels » les concepts de leurs pr ed ecesseurs.

<sup>6</sup> Le recrutement des cabinets de conseil fran ais se fait principalement en  coles de commerce ou de gestion, dont les d ecoupages disciplinaires et le contenu des cours s'inspirent largement des MBA am ericains. Plus s electifs encore, le recrutement des soci etes de conseil anglo-saxonnes oblige les candidats    tre titulaires d'un MBA am ericain.

<sup>7</sup> L'« *organizational development* » est un mouvement d'intervention nourri des travaux de Rogers, de Mc Gregor et de la psychologie humaniste. Par des rencontres interservices (« *confrontation meetings* »), des groupes de diagnostic, des enqu etes de climat, etc. il vise la prise de conscience des attitudes personnelles et des modes de communication et la mise en place de projets concert es qui conduiraient   une am elioration de l'organisation.

<sup>8</sup> Rh eume Jacques, art. cit., p. 91

Face à ce processus de contournement des principes psychosociologiques, les psychosociologues poursuivent leur mouvement de prise de distance ou d'abandon du champ de l'intervention en entreprise. Une partie d'entre eux se tourne vers une activité de psychothérapie ou de psychanalyse ; d'autres développent des interventions dans le secteur public du travail social, de la santé ou de l'éducation ; d'autres encore, détenteurs de postes d'enseignement à l'université, se consacrent à la recherche, et notamment à l'analyse de l'écart entre le discours et les pratiques managériaux et leurs effets. C'est le cas d'Eugène Enriquez qui raconte à propos des années 1980 :

« C'est peut-être le moment où il y a eu le moins d'interventions psychosociologiques en entreprises. A certains égards, c'est peut-être le moment où on a passé le relais à d'autres. Du fait de l'instauration du management participatif ou autres pratiques similaires, nous avons eu l'impression que les responsables d'entreprises nous avaient piqué nos propres instruments et s'en servaient eux-mêmes, naturellement en les déformant, en faisant des cercles de progrès ou de qualités, en construisant des groupes responsables, des groupes ad hoc de résolution de problèmes, en instaurant des consultations autour du projet d'entreprise, etc. Dès lors, la suspicion nous a gagnés, et nous avons désiré maintenir une position de distanciation critique, mi-étonnés, mi-irrités. Cela nous a amenés plutôt à entreprendre des études sociologiques de ces pratiques pour voir quel était leur aboutissement plutôt qu'à faire des interventions »<sup>1</sup>.

Le champ de l'intervention en entreprise est alors dominé par les cabinets de conseil et leurs consultants, qui développent des méthodes de *management* individualisées, appelant les salariés à une mobilisation et un dépassement de soi, ayant recours à des pratiques issues du « mouvement du potentiel humain ».

*changement de perspective et abandon  
de la dimension critique*

---

Avec la politique participative et les méthodes de gestion des ressources humaines véhiculées par les cabinets de conseil en *management*, les pratiques se centrent sur l'individu, sa motivation, ses compétences. On voit se diffuser les bilans individuels de compétences, les plans individuels de formation, des indicateurs de performance in-

dividuelle qui déterminent des rémunérations individualisées, etc. Les entreprises cherchent l'adhésion des salariés au « projet » de l'entreprise et développent une logique de dépassement et une « quête d'excellence »<sup>2</sup>, qui associent réussite professionnelle et réalisation de soi.

C'est dans ce contexte que les « nouveaux groupes de formation » inspirés du « mouvement du potentiel humain » trouvent une nouvelle déclinaison et un certain succès en entreprise avec des formations pour cadres. Centrés sur le corps et le plaisir dans les années 1970, ils mettent désormais l'accent sur la recherche de performance par la mobilisation d'une énergie dont l'existence est insoupçonnée et qui se déploierait par des mises en situation extraordinaires ou par une référence mystique. Ainsi, se développent les stages se référant au « Nouvel âge » (*New Age*), qui font appel à des méthodes dites « transpersonnelles » (techniques de visualisation positive, de relaxation collective, de méditation, Yoga, Zen...). Ce mouvement se retrouve également dans les stages de « *outdoor* » qui sollicitent les ressources physiques et mentales de chaque participant ou d'une équipe, à travers des expériences de sauts à l'élastique, raids, *canyoning*, marches dans le désert, reconstitutions de rites primitifs, etc., avec pour objectif de stimuler l'implication des stagiaires, de créer un esprit de compétition ou à l'inverse un « esprit d'équipe ». Enfin, cette décennie voit le succès des stages de PNL, déclinée en de nombreuses applications dans l'entreprise : négociation commerciale, conduite de réunion, gestion d'équipe, résolution de conflits, etc.

Si le développement de ce type de stages est limité, il n'en reste pas moins qu'ils sont révélateurs d'une nouvelle manière de considérer le « facteur humain » dans l'organisation. L'évolution du discours et des pratiques de gestion des ressources humaines tend à se centrer sur l'individu et à tourner le dos aux interventions sur les institutions, sur les structures ou l'organisation. Elle suggère que l'efficacité de l'entreprise repose principalement sur l'efficacité individuelle de ses salariés, qui elle-même ne trouve son origine ni dans l'organisation du travail, ni dans un collectif et un contexte de travail, ni même dans des motivations externes à la

<sup>1</sup> Enriquez Eugène, Sainsaulieu Renaud, *art. cit.*, p. 33.

<sup>2</sup> Peters Tom, Waterman Roger, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions, 1983 (trad.). Les deux auteurs de ce livre, vendu à plusieurs millions d'exemplaires, traduit dans plus de vingt langues, et enseigné dans les écoles de *management*, sont alors consultants chez MacKinsey.

personne, mais est inh erente   l'individu, contenue dans un « potentiel » intrins equ qu'il s'agirait de d evolopper en harmonie avec les normes de l'entreprise. Tout se passe alors comme si le travail de critique et de mises en perspective sociologique et psychanalytique du mod ele d'intervention lewinien r ealis e par les psychosociologues fran ais<sup>1</sup> d es la fin des ann ees 1960  tait ignor e : oubli es les condamnations du « *training group* » par l'analyse institutionnelle et la socioanalyse ; n eglig es les condamnations des techniques du « potentiel humain » par la psychanalyse ; d elais es les remises en cause des « *confrontation meetings* » par l'analyse strat egique. En int egrant les th eories psychosociologiques dans leur activit e, les consultants des ann ees 1980 se sont principalement r ef er es   un mod ele am ericain fond e sur le pr esuppos e du progr es simultan e des individus et de l'organisation. Confront es   des exigences de rentabilit e et de r esultats   court terme, ils ont d elais e les principes de recherche-action pour d evolopper des outils reproductibles ; par une demande d'individualisation et une condamnation de la bureaucratie, ils se sont centr es sur l'individu en oubliant souvent le groupe et sa dynamique et plus encore l'organisation et le contexte ; par une demande d'efficacit e, ils ont ignor e la perspective pluridisciplinaire, difficile   sch ematiser, qu'essayaient de d efinir les psychosociologues fran ais pour se centrer sur la dimension psychologique.

C'est pourquoi la domination de ces nouveaux acteurs dans le champ du conseil et de l'intervention en entreprise marque un changement de perspective important : il ne s'agit plus de changer les institutions   partir des rapports entre individus, de transformer les organisations, leur fonctionnement au quotidien, le mode de prise des d ecisions par les m ethodes p edagogiques de groupes ; les interventions de GRH s'orientent vers une perspective o  il convient de changer les individus pour qu'ils s'adaptent   l'organisation. Les mod eles id eologiques sous-jacents s'opposent : si l'ARIP des ann ees 1960 concevait « son action comme une sorte de “prop edeutique de la politique” » pour « faire comprendre le monde de la production et ses tendances anti-culturelles voire totalitaires, [...] permettre   chacun d'appr ehender le r ole qu'il joue et qu'on lui fait jouer, afin qu'il

puisse d evolopper ses capacit es   la ma trise de sa vie dans le travail et le hors-travail et qu'il puisse  tre un agent de transformation de la soci ete industrielle »<sup>2</sup>, les nouveaux consultants r epondent   une logique de march e dans laquelle ils sont eux-m emes inscrits institutionnellement. Le projet d'intervention est alors tout autre, d epourvu d'aspect critique et r eformateur<sup>3</sup>.

Au final, il s'agit bien d'un double d eplacement op er e dans le champ de l'intervention en entreprise pendant les ann ees 1980 : d eplacement des m ethodes et acteurs de la psychosociologie (et leur projet de r eforme) vers ceux de la gestion (et leur projet de rationalisation) et d eplacement de la focale d'intervention du groupe vers l'individu.

**« d evoloppement personnel » et « coaching »,  
la domination d'une approche  
cognitivo-comportementaliste  
dans les pratiques de *management*  
d'inspiration psychologique (1995-2005)**

*la fabrication manag eriale de l'« entreprise de soi »*

La remont e du ch omage en France au d ebut des ann ees 1990, apr es une embellie porteuse d'espoir entre 1986 et 1989, et le constat d'un renforcement de la pr ecarisation de l'emploi, engendrent des doutes sur les possibilit es de « sortir de la crise de l'emploi ». Le milieu des ann ees 1990 est alors marqu e par un d ebat sur le travail autour d'essais philosophiques,  conomiques ou politiques m ediatis es<sup>4</sup>.

Ce d ebat a toutefois  t e initi e, de mani ere plus discr ete, dans le champ du conseil en *management* : d es la fin des ann ees 1980, un corpus d'ouvrages de consultants ou d'enseignants sp eciali-

<sup>2</sup> Enriquez Eug ene, *Les jeux du pouvoir et du d esir dans l'entreprise*, Paris, Descl ee de Brouwer, 1997, cit e par Tanguy Lucie, *art. cit.*, 1999, p. 54.

<sup>3</sup> L'abandon d'une dimension critique dans l'intervention est aussi li e   l'institutionnalisation de la GRH au sein m eme de l'entreprise qui, comme le souligne Armand Hatchuel, provoque une assimilation du r ole de prescripteur de l'intervention et du r ole de l'interpr etation, peu propice   la distance critique (cf. Hatchuel Armand, « L'intervention de chercheurs en entreprise. El ements pour une approche contemporaine », *Education permanente*, n o 113, 1992, p. 77)

<sup>4</sup> Citons parmi les plus m ediatis es : M eda Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995 ; Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, Paris, La D ecouverte, 1996 (trad.), Forrester Viviane, *L'horreur  conomique*, Paris, Fayard, 1996.

<sup>1</sup> Mais aussi par les sociologues, et principalement Robert Castel dans *Le psychanalisme*, Paris, Masp ero, 1973, et *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie   l'apr es-analyse*, Paris, Minuit, 1981.

sés en organisation, gestion ou ressources humaines parle d'un « nouveau contrat social »<sup>1</sup>. Inspirée de consultants en *management* américains réputés (Peter Drucker, Tom Peters, Roger Waterman, Rosabeth Moss Kanter, etc.), cette littérature, normative et prescriptive, a profité de relais de transmission importants : la presse pour cadres et dirigeants<sup>2</sup>, les cabinets de conseil (trouvant là des arguments légitimant leurs prestations de services), les enseignants des écoles de commerce (pris dans une stratégie de modernisation face à une concurrence désormais mondiale dans le secteur de la formation des managers<sup>3</sup>), mais aussi les institutions d'aide à la recherche d'emploi des cadres<sup>4</sup>. Elle interprète les nombreuses et massives restructurations qui ont touché les entreprises – y compris celles réputées insubmersibles, comme un signe manifeste de la « fin de l'entreprise fordiste » et promeut une « entreprise allégée », rendue flexible et réactive grâce à une externalisation d'une part croissante d'activités, un fonctionnement « en réseau » et une gestion flexible de la main d'œuvre. La conséquence de ce modèle d'entreprise serait dès lors la « fin du travail » entendu ici comme la fin de l'emploi salarié, à temps plein et à durée déterminée, rattaché à des garanties collectives. Le contrat de travail prescrit devrait selon eux être un contrat d'activité, substituant une relation inter-entreprises à une relation employeur/salarié, où le travailleur se considérerait comme une entreprise, cherchant à maximiser ses compétences, développant des stratégies de mobilité, indépendamment de toute appartenance à une entreprise ou une profession mais visant la réalisation d'un projet qui serait tout à la fois « professionnel et personnel ».

Cette littérature<sup>5</sup> donne ainsi une signification aux préoccupations économiques et sociales du début des années 1990 (restructurations sociales, concurrence internationale, chômage de masse, précarisation de l'emploi, etc.), mais fournit également

aux directeurs et cadres d'entreprises des réponses « pragmatiques » pouvant se traduire en politiques et dispositifs d'organisation et de formation. Elle permet aux cabinets de conseil de vendre des prestations assises sur une nouvelle vision du monde, vision d'autant plus attrayante qu'elle répond à la « critique artiste »<sup>6</sup>, aux aspirations contemporaines d'autonomie et d'authenticité. Outre les conseils en restructuration, se diffusent dès lors de nouvelles pratiques de GRH, accompagnant et soutenant cette rhétorique. Parce qu'elles cherchent à convertir les salariés en « entrepreneurs d'eux-mêmes », elles désignent l'individu et sa construction identitaire comme un enjeu essentiel et s'appuient sur des méthodes issues du « mouvement du potentiel humain » pour développer de nouveaux dispositifs de formation, rencontrés sous le terme de séminaires de « développement personnel »<sup>7</sup>.

*les pratiques de « développement personnel » :  
postulats, filiations et déplacements*

---

L'objectif annoncé des séminaires de « développement personnel » est de favoriser, par le biais d'outils d'inspiration psychologique, une plus grande « connaissance de soi ». Aux arguments, adressés aux individus de confiance et d'épanouissement personnels dans une période d'incertitude, correspondent pour les organisations des arguments de plus grande adaptation et efficacité dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi, le « développement personnel » en entreprise reposerait sur le principe d'une rencontre et d'une adéquation entre un besoin individuel d'« interprétation de soi », et un besoin organisationnel de mobilisation de la subjectivité au travail. Ce principe repose sur un certain nombre de postulats selon lesquels une plus grande « connaissance de soi »<sup>8</sup> permettrait de

---

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Ces pratiques ne concernent pas seulement la formation ; on les retrouve plus largement dans les pratiques de recrutement, de bilan de compétences, dans les stages de communication, de cohésion d'équipe (*team building*), de négociations commerciales, dans les formations pour managers, dans le « *coaching* », etc.

<sup>8</sup> Les guillemets sont d'autant plus nécessaires ici que cette « connaissance de soi » est encadrée et instrumentalisée. Comme le souligne très justement Alain Eraly, en développant les « technologies de soi », le management contemporain est caractérisé par « la saisie de pans entiers de la vie humaine jusqu'alors abandonnés à la spontanéité de la vie affective et l'irréflexion des habitus est bien moins orientée vers la découverte de soi que vers l'action sur soi. D'emblée la connaissance se veut instrumentale, elle est une méthode et sa

---

<sup>1</sup> Landier Hubert, *Vers l'entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Lévy, 1991 ; Serieux Hervé, *Le big-bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993 ; Godet Michel, *Le Grand Mensonge : l'emploi est mort, vive l'activité*, Paris, Fixot, 1994 ; Aubrey Bob, *Le travail après la crise*, Paris, InterEditions, 1994.

<sup>2</sup> *La Tribune*, *L'Usine Nouvelle*, *L'Expansion*, *Courrier Cadre*, *Management et conjoncture sociale*, *Enjeux Les Echos*, etc.

<sup>3</sup> Lazuech Gilles, *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Rennes, PUR, 1999.

<sup>4</sup> Bouffartigue Paul, Pochic Sophie, « Cadres nomades : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Sociologia del lavoro*, n°85, 2002, pp. 96-106.

<sup>5</sup> Littérature qui est l'objet du *Nouvel esprit du capitalisme* de Luc Boltanski et Eve Chiappello (Paris, Gallimard, 1999).

man ere m ecanique une plus grande initiative et adaptabilit e personnelles et des relations interpersonnelles harmonieuses pour finalement, par agr egation des efficacit es individuelles et relationnelles, produire une efficacit e collective et organisationnelle.

Ces pratiques de « d evveloppement personnel » en entreprise v ehiculent ainsi une approche concili ee de l'entreprise et de l'homme au travail, soutenue tout  a la fois par une vision positive et optimiste (celle des th erapies humanistes, cf. encadr e 1) et lib erale (celle de l'individu-entrepreneur) de l'individu, par une d efinition de l'entreprise dans laquelle les dimensions intra- et inter-subjectives de l'activit e pr edominent sur le syst eme de production et ses techniques ainsi que sur le contenu et l'organisation du travail, et enfin par une conception de la vie sociale dans laquelle les conflits seraient uniquement le reflet de malentendus ou dysfonctionnements de communications, et non pas de rapports sociaux de pouvoir et de dynamiques structurellement contradictoires. On retrouve l a des traits culturels du *management* am ericain, d ej a pr esents dans l'« *organizational development* », et il n'est pas  etonnant de constater que l'un des consultants le plus engag e dans leur diffusion est Bob Aubrey (cf. encadr e 3).

Le recours au « d evveloppement personnel » s'inscrit, comme dans la d ecennie pr ecedente, dans une perspective privil egiant l'action sur soi par l'individu plut ot que sur l'organisation et le contexte. Ceux-ci sont d'ailleurs pens es d esormais davantage comme des donn ees – sur lesquelles on ne pourrait avoir prise et qu'il faudrait accepter – que comme des construits sociaux. Cette derni ere id ee est renforc ee par l'approche cognitivo-comportementale alors dominante, qui conduit  a penser le changement social comme un produit des changements « int erieurs ». Il faut noter ici une  evolution significative des stages issus du « mouvement du potentiel humain »,  evolution li ee aux concurrences scientifiques et professionnelles dans le champ de la sant e mentale mais aussi aux contextes id eologiques : dans les ann ees 1970, p eriod de contre-culture, ces stages (encore rares et peu institu-

tionnalis es) s'appuyaient essentiellement sur des m ethodes psychocorporelles (bio nergie, cri primal, etc.) et cherchaient, par un travail sur le corps et les  motions,  a  eviter toute tension et se prot eger d'un monde jug e inhibant, liberticide et ali enant. Dans les ann ees 1980, caract eris ees par un r eenchantement de l'entreprise, les stages de « *outdoor* », de PNL ou « transpersonnels » visaient le d epassement de soi, qu'il soit physique ou spirituel, au service de l'entreprise. Dans les ann ees 1990, marqu ees par les restructurations industrielles et l'incitation aux « carri eres nomades », et alors que les sciences cognitives connaissent un succ es consid erable, les s eminaires de « d evveloppement personnel » visent l'affirmation d'une identit e professionnelle et personnelle, d etach ee d'appartenances durables. Ils prennent comme objet d'intervention le cerveau, les croyances et repr esentations personnelles des stagiaires qui devraient se d efaire des pens ees « n egatives », « limitantes », ou « paralysantes », les « d eprogrammer », et les remplacer, « reprogrammer », par des croyances « positives », « dynamisantes », « aidantes ». Les m ethodes de « d evveloppement personnel » des ann ees 1995-2005 ne visent donc pas  a transformer la r ealit e ext erieure mais bien l'exp erience personnelle.

L'argumentation de telles pratiques conna it  galement un d eplacement significatif : contrairement aux ann ees 1980 o u la finalit e affich ee  etait la performance conjointe du salari e et de l'entreprise, le « d evveloppement personnel » dans l'entreprise des ann ees 1990 centre avant tout son discours sur l'int er et de la personne : puisque l'entreprise ne peut plus lui garantir un emploi  a vie, alors c'est avant tout dans l'int er et de l'individu d'apprendre  a se consid erer entrepreneur et  a se d efaire de ses appartenances institutionnelles pour r ealiser le projet dans lequel se refl eterait son « moi authentique » ou le sens donn e  a sa vie. Le « d evveloppement personnel » donne ainsi l'illusion d'un *d evveloppement en soi et pour soi*, soutenant une conception essentialiste de l'identit e et masquant le fait que les s eminaires proposent une connaissance de soi orient ee vers l'adaptation de l'individu aux nouvelles conditions de travail et d'emploi.

Ainsi, les pratiques issues du « mouvement du potentiel humain » ont-elles  evolu e selon les mod eles manag eriaux dominants et les contextes id eologiques, r evolant alors le projet du « d evveloppement personnel » dans l'entreprise : il est au service du projet manag erial de constitution d'une nouvelle figure du travailleur comme « entrepreneur » de lui-m eme ; il s'apparente  a un instrument

---

validit e est d'abord pragmatique » (Eraly Alain, « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "r eflexivit e professionnelle" », in Bouilloud Jean-Philippe, Lecuyer Bernard-Pierre (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 142). Pour une analyse empirique de ces pratiques, cf. Stevens H el ene, « Autonomie r ecus ee, autonomie fabriqu ee. Informaticiens  a l' epreuve de l'*Entreprise de Soi* », *Gen eses* ( a para tre).



encadré 3

Bob Aubrey, promoteur du « développement personnel »

---

D'origine californienne où il a entrepris des études de philosophie et psychologie (Bachelor of Arts de l'Université de Californie à Santa Cruz), Bob Aubrey s'installe en France en 1972 où il poursuit des études de philosophie, d'abord à Paris IV-La Sorbonne puis à Paris X-Nanterre jusqu'à l'obtention d'un doctorat de troisième cycle en 1979. Il développe ensuite des activités de conseil en ressources humaines ou en « développement du *management* » dans plusieurs pays européens pendant plus de 20 ans, avant de fonder sa propre entreprise Metizo en 2002.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de conseil dans les champs du *management*, de la formation en entreprise et de l'éducation : *Savoir Faire Savoir* (InterEditions, 1990), co-écrit avec Bruno Tilliette (journaliste, rédacteur en chef de la revue *Dirigeant* du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) et qui a reçu le Prix Dauphine en 1991 ; *Le Travail après la crise. Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXI<sup>e</sup> siècle* (InterEditions, 1994), dans lequel il présente l'idée d'« entreprise de soi » ; *L'après-mammouth. Vivre pour apprendre dans la société post-éducative* (Village Mondial, 1999), de nouveau co-écrit avec Bruno Tilliette ; et enfin, face au succès de son expression d'« entreprise de soi », y consacre un livre éponyme (Flammarion, 2000). Il la présente comme un changement radical du rapport que chacun doit entretenir avec son travail et son emploi : « Dans le vocabulaire classique du travail : chômage, emploi, carrière, congés, salaire, retraite et autres mots de ce type, le salarié est dans une relation de dépendance avec l'entreprise qui l'emploie. Si, par contre, l'individu reprend à son compte la responsabilité de son travail, cela renverse les rôles entre l'individu et l'entreprise. Alors il devient plus logique d'emprunter le vocabulaire de l'entreprise pour décrire comment l'individu doit vendre et gérer son travail par rapport au marché. Tout travailleur doit rechercher un client, se positionner sur un marché, établir un prix, gérer ses coûts, faire de la recherche-développement et se former. Bref, je considère que, du point de vue de l'individu, son travail est son entreprise, et son développement se définit comme une entreprise de soi » (1994, p. 85).

Pétri d'une culture valorisant la liberté et la responsabilité individuelles, et nourri des « nouvelles thérapies » (cf. encadré 1), il promeut le « développement personnel » dès 1992 dans un article intitulé « Les Stades prévisibles du développement personnel » (Revue NCS) jusqu'à aujourd'hui où, depuis 2002, entre la France et la Chine, il se consacre à sa société de conseil Metizo, spécialisée dans ce domaine.

Ses idées ont bénéficié d'une bonne réception dans le milieu patronal ; il est notamment présenté en 2000 par la revue *Dirigeant* comme quelqu'un rejetant les « fausses oppositions entre l'individuel et le collectif, l'économique et l'humain, la vie personnelle et la vie professionnelle » (juin-juillet 2000, n°43). Elles ont également été traduites en divers dispositifs de formation à destination de publics variés : ingénieurs d'une grande entreprise informatique<sup>1</sup>, « cadres à haut potentiel » d'une banque ou d'une entreprise automobile, travailleurs sociaux du Nord de la France, étudiants d'écoles de *management* en France et en Chine, etc.

---

<sup>1</sup> Ce dispositif a fait l'objet d'une observation longitudinale dans le cadre d'une enquête ethnographique de trois ans ; cf. Stevens Hélène, *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le « développement personnel » dans l'entreprise*, thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2005.

d'imposition de normes, à un dispositif de conversion des salariés aux nouveaux impératifs de gestion, à une normalisation et instrumentalisation de leur réflexivité. Les orientations critiques contenues dans le projet réformateur des premiers psychosociologues mais aussi l'origine contre-culturelle des nouvelles thérapies semblent bien loin.

L'analyse des conflits et concurrences d'une partie des acteurs qui ont diffusé le fait psychologique dans l'entreprise permet de constater que le processus de psychologisation des rapports sociaux de travail n'est ni homogène ni linéaire mais traversé par des conflits, marqué par des déplacements et des ruptures et objet d'accélération comme de résistances. Cette analyse contribue également à éclairer la manière dont s'est opérée la transition décrite par Boltanski et Chiapello<sup>1</sup> entre un discours de mobilisation des cadres des années 1960 vantant la planification, la participation des cadres à la stratégie de l'entreprise, le développement des carrières, et un discours des années 1990 faisant l'apologie de l'« entreprise éclatée », de la flexibilité, de l'adaptabilité, des « carrières nomades » et de l'employabilité. Cette transition s'inscrit dans un lent processus de redéfinitions et ruptures opérées depuis la « découverte du facteur humain » par l'« Ecole des Relations Humaines », importée en France dans le cadre du Plan Marshall, et promue par une génération de psychosociologues. Ceux-ci se sont par la suite en partie affranchis des références américaines en intégrant à la démarche lewinienne des perspectives freudiennes et marxistes, qui les ont conduits à défendre une posture critique. La forte influence de ce segment – universitaire – de psychosociologues dans le champ du conseil et de l'intervention en entreprise dans les années 1950-60 a dès lors progressivement décliné, au profit d'acteurs récemment institués que sont les consultants. Ces derniers se sont inspirés (et parfois également réclamés) de la psychosociologie, mais une psychosociologie essentiellement nord-américaine qu'ils ont combinée avec les expériences issues du « mouvement du potentiel humain » et sensibles à la domination des courants psychologiques comportementalistes puis cognitivo-comportementalistes, pour développer, dès les années 1980, des pratiques à visée normative et adaptative, centrées sur l'individu.

Ainsi, en retraçant dans leurs très grandes lignes, et en les replaçant dans leur contexte politique et social, les relations entre *management* et psychologies en France, cette analyse permet de saisir d'une autre manière la façon dont le *management*, en reprenant et contournant des pratiques psychosociologiques à visée critique mais aussi des expériences de contre-culture américaine, répond aux critiques adressées au capitalisme dénonçant la subordination de la condition salariale. Appelant à un travail de recherche sur les différents acteurs du champ du conseil et de la formation en *management*, leurs dynamiques de professionnalisation, leurs positions sociales, institutionnelles et politiques, et leurs pratiques, elle permettrait de comprendre avec plus de nuance les complexités et contradictions du processus de déplacement et transformation du capitalisme par la critique.

---

<sup>1</sup> *Op. cit.*