



**HAL**  
open science

# DEVENIR AUTONOME? PARADOXES DU TRAITEMENT DE LA DÉPENDANCE DANS UNE PRATIQUE DU BILAN ET DU PROJET PROFESSIONNELS

Patrick Schmoll

► **To cite this version:**

Patrick Schmoll. DEVENIR AUTONOME? PARADOXES DU TRAITEMENT DE LA DÉPENDANCE DANS UNE PRATIQUE DU BILAN ET DU PROJET PROFESSIONNELS. psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations, l'harmattan, pp.213-237, 2001. hal-01299695

**HAL Id: hal-01299695**

**<https://hal.science/hal-01299695>**

Submitted on 8 Apr 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

paru in Thibault de SWARTE (dir.), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 213-237.

**DEVENIR AUTONOME ?**  
**PARADOXES DU TRAITEMENT DE LA**  
**DÉPENDANCE DANS UNE PRATIQUE DU BILAN**  
**ET DU PROJET PROFESSIONNELS**

**Patrick SCHMOLL**

CNRS UPRESA 7043  
Université Marc Bloch, Strasbourg  
e-mail : schmoll@umb.u-strasbg.fr

**Résumé**

Ce travail examine une contradiction interne aux pratiques de bilan et projet professionnels.

Faire un bilan donne des moyens de déconstruire l'imaginaire de la dépendance qui n'affectent pas seulement la relation passée du sujet à l'organisation qui l'employait, mais forcément aussi sa perception de l'ensemble de sa carrière professionnelle, de ses relations aux organisations en général, bref de sa vie en tant qu'être social. Si le bilan est un succès, il risque du même coup de rendre difficile la construction d'un projet car, comment le sujet ne verrait-il pas dans tout investissement dans un projet, même personnel, une nouvelle forme de fiction ?

Si le projet est une fiction, certes mobilisatrice dans l'intérêt du sujet, c'est que le désir s'y trouve d'une certaine manière capté. Le projet se nourrit de l'imaginaire, celui-ci lui est indispensable. Le projet, même personnel, est-il dès lors une nouvelle forme de dépendance ?

**Mots-clés**

BILAN PROFESSIONNEL, PROJET PROFESSIONNEL, DÉPENDANCE IMAGINAIRE, AUTONOMIE.

Le problème de la dépendance, économique et sociale autant que psychologique, est sans doute celui sur lequel nous sommes le plus régulièrement amenés à travailler quand nous établissons un bilan professionnel et essayons d'initier une démarche de projet dans le cadre de nos interventions, que celles-ci aient pour cadre un coaching, un pilotage de carrière, une action de remplacement collectif suite à une restructuration, ou une action de formation pour demandeurs d'emploi.

La pratique du bilan et du projet professionnels s'inscrit, qu'on le veuille ou non, dans un courant culturel et idéologique né des années 70, que des sociologues comme Robert Castel (1981) ont désigné par l'expression "culture psychologique de masse". Ce courant s'exprime notamment dans l'idée que l'individu doit gérer lui-même ses ressources intérieures à la manière d'un capital à faire fructifier. Aujourd'hui que la psychanalyse a effectué sa percée dans de nombreuses institutions et dans le public en général, le souci d'un travail sur soi est repris jusque dans les interventions auprès d'organisations et de professionnels que leur rationalisme gestionnaire ne prédisposaient pas particulièrement à accueillir favorablement les approches "psy".

Le traitement de la dépendance y pose question. Que nos interventions visent à permettre à leurs bénéficiaires de mieux communiquer, de mieux exprimer leurs idées, leurs émotions, leurs positions, qu'elles favorisent la créativité, et même l'émergence du plaisir dans le travail, et qu'au demeurant elles contribuent à l'efficacité des individus et des organisations, c'est un fait. Elles y parviennent plus ou moins bien, on peut en discuter, mais on peut assez aisément considérer que de tels résultats peuvent être repérés, voire évalués. Pour autant, nos prestations permettent-elles à leurs bénéficiaires de retrouver une "indépendance" personnelle, en particulier par rapport aux

organisations dans et pour lesquelles ils travaillent, et peut-on objectiver un tel résultat? La question n'est pas simple, et d'ailleurs la plupart des auteurs préfèrent parler "d'autonomie" que d'indépendance.

L'opposition dépendance-autonomie est en elle-même paradoxale, car la dépendance, notion aux multiples entrées, sociale, économique, psychologique, est une donnée constitutive de l'être humain lui-même, qui naît dépendant et le reste d'une certaine manière toute sa vie, particulièrement dans les sociétés modernes fortement organisées.

Nos pratiques permettent-elles de traiter la question de la dépendance, ou celle-ci n'est-elle finalement qu'une fausse question, à laquelle il ne serait possible de répondre que par des sophismes ?

## **1. Le cadre**

Notre réflexion part d'une expérience de quelque années de l'établissement de bilans et projets professionnels, dans quelques cas avec des salariés en exercice, mais majoritairement avec des cadres demandeurs d'emploi. Le dispositif est le plus souvent celui d'actions de formation financées par la Direction du Travail ou par le Conseil Régional. Ces actions ont un contenu de connaissances: matières telles que finances, droit, informatique, etc. Sur quelques 600 à 900 heures, selon les cas, étalées sur quatre à six mois, il s'agit de donner un complément de formation pour permettre aux intéressés d'aborder un créneau précis du marché du travail jugé prometteur par les institutionnels qui financent l'action: responsable logistique et transport, correspondant informatique, dirigeant d'entreprise d'insertion, ont été quelques exemples d'actions dans lesquelles nous sommes intervenus, et ce dès la phase de montage.

A côté de ces contenus de connaissances, un volet important est réservé, dans le programme de ces actions, à la

mise en place d'une démarche de recherche d'emploi: bilan et projet professionnel, méthodes de recherche d'emploi, techniques de communication. Nous verrons qu'une partie des contenus de spécialité : les cours de marketing, de management, de techniques de vente, et le stage en entreprise, sont également, dans l'esprit du montage, destinés à contribuer, par transfert de connaissances, à la dynamique de recherche d'emploi.

Le dispositif est donc un jeu à plusieurs acteurs : les bénéficiaires de l'action de formation, les institutionnels qui la financent et contrôlent les résultats, l'organisme de formation qui passe contrat et qui est à l'articulation de tous les autres, et nous-mêmes en tant que prestataires, sous l'étiquette du formateur, d'un service qui comporte, de fait, certains cours à contenu (marketing, management), mais est d'abord centré sur les bénéficiaires et leur devenir. Le bilan personnel et professionnel, et l'initiation d'un projet sont donc réellement, et en accord avec l'organisme de formation, ce qui fonde notre mission.

Les institutionnels sont des clients qui achètent des résultats statistiques avant tout. A la clôture de l'action, puis une seconde fois, passé un délai qui va de trois à six mois, l'organisme de formation est tenu de renseigner un tableau chiffré destiné à évaluer les effets de l'action. Nonobstant cette nécessité d'avoir à rendre compte selon une méthode d'évaluation qui mériterait d'être discutée, les lignes qui suivent, on pourra en juger, peuvent s'appliquer à d'autres cadres d'exercice du bilan et du projet professionnel, tel que les actions de remplacement, voire le coaching quand il y fait appel.

Il est vrai, cependant, que le contexte n'est pas celui d'une action suite à un licenciement collectif. Les groupes avec lesquels nous travaillons ne partagent pas au départ l'expérience collective d'une situation de crise, voire de conflit, au sein d'une même entreprise. Un licenciement collectif sus-

cite des représentations spécifiques, et de surcroît partagées, donc opérantes à travers le groupe, telles que notamment le sentiment que l'individu, comme l'ensemble du groupe, ne sont que des pions dans un jeu entre des intérêts financiers et politiques qui leur échappe largement. Nous ne rencontrons pas ces situations dans le cadre auquel nous nous référons: les expériences sont au départ individuelles et ne font l'objet que par la suite d'un partage et de l'élaboration d'une représentation commune au sein du groupe. Ce caractère individuel est renforcé par la culture professionnelle de nos participants, qui sont, rappelons-le, des cadres, et dans quelque cas d'anciens dirigeants.

Je ne décrirai pas ici toute l'intervention, qui fait globalement appel à des outils connus. Je renvoie pour cela à des classiques comme Daniel Porot (1992). Par rapport à la question qui nous intéresse, de la dépendance, je soulignerai la différence entre les dynamiques subjectives sollicitées au cours des deux phases différenciées que sont le bilan et l'élaboration du projet, en détaillant seulement en quoi, à quels endroits, notre intervention sollicite ces mécanismes, et le problème que pose un certain antagonisme des processus entre ces deux phases.

## **2. En phase de bilan**

On sait qu'il ne s'agit pas uniquement de faire le bilan des compétences techniques et de construire un projet qui les réadapte aux besoins du marché. Un bilan intervient à un moment de la vie professionnelle où est constatée une inadéquation. Mais les incidences de cette inadéquation, en l'occurrence un licenciement ou une démission, sont aussi vécus comme une rupture et un passage.

### ***2.1. Repérage des inadéquations***

Le licenciement ou la démission viennent ponctuer une inadéquation. Celle-ci peut être objective, et dans ce cas elle

porte sur les compétences professionnelles de l'intéressé, qui ne sont plus adaptées aux besoins de son employeur, voire à l'offre d'emplois en général sur le marché du travail. Il s'agit donc d'une inadéquation individuelle, qui peut aussi être repérée et contrôlée individuellement. Comme dit, nous ne sommes pas dans la situation de licenciements collectifs, où l'inadéquation, qu'on peut également considérer comme objective, prend les proportions d'une objectivation extrême, où l'intéressé n'est qu'un élément parmi d'autres, pratiquement interchangeable, dans une situation sur laquelle il n'a individuellement presque aucune prise. Et, comme dit également, il s'agit de cadres, dont les compétences et l'expérience professionnelle sont fortement individualisées, moins interchangeables que dans le cas d'ouvriers ou d'employés. L'approche de bilan est dans notre cas nettement personnalisée.

L'évolution rapide des techniques et des méthodes rend désormais courantes et répétitives les inadéquations individuelles et collectives à l'état du marché du travail. Mais en même temps, cette mouvance du marché place presque tout le monde, dans le secteur privé, dans la même situation de risque d'être décalé du jour au lendemain. La plupart du temps, le cadre qui se retrouve sur le marché du travail n'est pas plus inadapté que son collègue resté dans l'organisation, et qui peut-être sera remercié dans un an alors que lui-même aura retrouvé un emploi. Il a un bagage de formation initiale et d'expérience professionnelle généralement important, au regard duquel son "insuffisance" du moment est donc marginale, et n'appelle qu'une formation complémentaire ou une remise à niveau. Le travail de bilan permet de pointer les décalages objectifs entre les compétences et les besoins du marché. La réponse est une réponse technique en termes de formation.

L'inadéquation objective, d'une certaine manière, n'est pas problématique, parce que, si la formation en question est effectivement ce qui manque pour remettre notre cadre sur les

rails, le décalage est réductible. D'autant plus, chez ces professionnels, que leur bagage initial de formation et d'expérience les prépare en principe à assimiler plus vite des acquis nouveaux: ils ont déjà appris à apprendre.

## *2.2. La question de la dépendance*

Les difficultés viennent essentiellement des personnes elles-mêmes.

D'une part, il s'agit majoritairement de salariés (à côté de cadres salariés, nous avons cependant quelques dirigeants de petites entreprises qui ont dû cesser leur activité). Ils sont captifs du dispositif qui est devenu dans nos sociétés, depuis une trentaine d'années, et pour quelques décennies encore, le standard de l'échange d'un travail contre une rémunération, entre un individu et une organisation. Il s'agit d'un échange contractuel, le contrat faisant par ailleurs intervenir un tiers en la figure de l'État et de ses institutions, qui dans le cadre du droit du travail en conditionnent le contenu et prélèvent un écot destiné à en couvrir les aléas et, en quelque sorte, l'au-delà de la fin du contrat: formation continue, maladie, accidents, chômage, retraite. La force du modèle tient à ce que le système de protection sociale qui lui est associé réalise dans nos sociétés une économie énorme par rapport à l'angoisse de la nouveauté et du lendemain. Et les organisations aussi, bien qu'elle se plaignent régulièrement de leurs coûts salariaux et sociaux, ont acheté à ce prix, bon an, mal an, un demi-siècle de paix sociale.

Le salariat, bien qu'il soit aujourd'hui l'objet de discussions et d'études parmi les économistes, les politiques et les dirigeants d'entreprises, reste un idéal massivement ininterrogé chez les salariés eux-mêmes. La plupart d'entre eux seraient d'ailleurs surpris si on leur proposait d'autres formes de rapport au travail, voire choqués, pensant à bon droit qu'on cherche à remettre en cause leurs acquis sociaux. Mais ce modèle constitue précisément, en phase de bilan professionnel, un em-

pêchement à se penser autrement que dans ce mode de rapport aux organisations. Nos interlocuteurs ont perdu un emploi salarié. Ils viennent chez nous dans l'idée que nous allons les aider à retrouver un emploi salarié, de préférence sur le même poste, avec le même salaire et le même niveau de responsabilité. Toute autre perspective se heurte à leur anxiété et leurs résistances, et est parfois tout simplement forclosée: absente de leur représentation du monde et d'eux-mêmes.

A cette difficulté s'ajoutent les effets vécus de la séparation d'avec l'employeur qui les a licenciés ou à qui ils ont remis leur démission. Ces effets résultent évidemment du système de représentations que nous venons d'évoquer et, d'une certaine manière, le durcissent. Depuis une trentaine d'années, les organisations, dans lesquelles nous passons l'essentiel de notre vie, ont récupéré à leur fin la défaillance des institutions qui fondaient traditionnellement le lien social: famille, religion, appartenance culturelle ou de classe. Le parcours social d'un individu est de nos jours lié à sa carrière professionnelle, et donc aux modes de sélection et d'orientation définis par les appareils éducatifs, les entreprises et les administrations. Ce sont les organisations qui fixent le statut social. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) ont bien montré que les méthodes de management fondées sur l'excellence s'appuient sur le fait que c'est par les organisations que passe la reconnaissance professionnelle et qu'elles sont devenues de ce fait un lieu social obligé de la réalisation personnelle. Hors l'organisation, nous ne sommes rien ni personne.

Or, dans le cas de nos cadres demandeurs d'emploi, l'organisation et la carrière professionnelle, qui étaient dans certains cas tout ce par quoi l'individu existait et était valorisé, ont désormais disparu. C'est un monde qui s'écroule.

Au cours de cette phase de bilan, nous sommes donc souvent confrontés à la relation qui lie encore ces cadres à l'organisation qui les a licenciés. Cette relation présente les

caractéristiques d'une relation de dépendance imaginaire, que l'organisation a exploitée à ses fins, et encouragée. L'organisation était, sinon tout, en tout cas énormément pour eux : le cadre dans lequel ils vivaient quotidiennement, où ils étaient reconnus à travers leur travail, et où, par conséquent, ils se réalisaient professionnellement et personnellement. La séparation est un échec, et la désorientation est parfois importante. Il y a un travail de deuil à effectuer, une déconstruction délicate, car renoncer à cette dépendance, c'est aussi admettre qu'on a vécu une partie de sa vie dans une fiction.

### ***2.3. Traitement de la dépendance***

Dans le cadre restreint qui est le nôtre, ce travail de deuil ne peut être un travail thérapeutique, bien sûr. Le bilan repose sur l'incidence de certains contenus de formation et sur les effets de groupe.

#### *2.3.1. Incidence des contenus de formation*

Nous assurons nous-mêmes certains cours qui participent aux contenus de formation en gestion, de sorte que les intéressés ont à faire avec un psy qui prend tout à tour les casquettes de l'animateur de groupe de bilan/projet et du formateur dans des matières où il fait figure d'homme de l'art. Je précise que j'ai une double formation et une double expérience en gestion et en psychologie clinique, ce qui contribue à renforcer imaginairement la position du psy pour ces cadres gestionnaires, en tout cas à créer un effet de surprise dans la figure d'un "psy qui sait ce qu'est un chiffre d'affaires et une marge brute".

Les matières concernées sont notamment le management et le marketing. Ces cours ont un contenu explicite qui est de communiquer des méthodes pour recruter et sélectionner des collaborateurs, animer une équipe, étudier les besoins d'un marché, définir les biens et services qui peuvent répondre à ce marché, communiquer sur un produit, en d'autres termes:

comprendre ce qu'est une entreprise, sinon se préparer à en créer une ou à la diriger.

Notre intervention a aussi une visée qui est plus implicite. Faire un cours sur les formes de management dans les organisations, c'est faire écho à ce que l'auditeur a lui-même vécu en tant que salarié visé par ces techniques. Former quelqu'un aux techniques de recrutement, c'est lui communiquer un certain nombre d'informations qu'il va retrouver concrètement au moment où il passera des entretiens d'embauche et qui lui permettront de comprendre la situation du point de vue de celui qui est de l'autre côté de la table. Pareillement, un cours de méthodologie de l'étude de marché peut être l'occasion pour le bénéficiaire de réaliser qu'il est lui-même un prestataire de compétences sur un marché qui n'a pas de raison de les lui acheter si elles ne répondent pas à un besoin, ou si son message ne présente pas clairement qu'elles répondent à ce besoin.

Les cours de management et de marketing alimentent donc par transfert de connaissance la dynamique de recherche d'emploi: les techniques de recrutement seront exploitées en miroir lors des techniques de recherche d'emploi, les méthodes de marketing seront appliquées à l'étude de faisabilité du projet professionnel, etc.

Bien qu'ils aient prioritairement une finalité pédagogique en termes de contenus de connaissance, ces cours offrent par conséquent également aux bénéficiaires une opportunité de lecture de leur propre situation professionnelle, voire personnelle, à travers des grilles de lecture différentes de celles dans lesquelles leur condition de salarié les maintenait. Non pas que ces grilles soient plus pertinentes. Elles sont simplement autres, et le fait de disposer de plusieurs grilles de lecture de sa propre inscription sociale introduit du jeu dans les rouages des représentations.

### *2.3.2. Effets de groupe*

Le groupe constitue l'autre ressort de la dynamique du bilan. L'exposé sur le mode de fonctionnement des organisations et les modes de management trouve son illustration au moment des tours de table dans l'exposé par le groupe de leurs expériences individuelles. La reconnaissance que chacun est passé par des épreuves comparables permet de construire une représentation partagée pendant le temps de l'action de formation (et au-delà, car les membres du groupe gardent souvent le contact par la suite).

Les outils du bilan sont par ailleurs classiques: exercices d'auto-évaluation, grilles de motivation, hiérarchisation des objectifs, etc. C'est ce travail préalable ou concomitant de deuil, permis par la lecture décalée de leur situation au travers de contenus de formation et par les effets de groupe, qui doit les rendre audibles, accessibles et assurer leur effet. Avoir des idées, créer un projet, c'est pouvoir se représenter soi-même dans un environnement autrement que comme on se l'est représenté jusque là, se projeter dans un avenir différent de la simple reproduction du passé.

## **3. En phase de projet**

Le projet est une phase tournée vers l'avenir. Comme le bilan, c'est un travail d'abord sur le papier avec l'écho du formateur et du groupe. Mais il prélude à une démarche plus concrète de rencontre avec le terrain, le marché du travail ou le marché en général, puisqu'il est posé d'emblée qu'il faudra en étudier la faisabilité, et donc obtenir des rendez-vous, avoir des entretiens, proposer ses services.

Alors que le bilan est un travail de déconstruction, qui suppose la consommation d'un deuil, le projet est un travail de reconstruction et d'action. Il fait appel à une dynamique subjective différente, que nous sollicitons à travers deux concepts: le marketing professionnel et la création d'entreprise

le marketing professionnel et la création d'entreprise "en blanc".

### ***3.1. Marketing professionnel***

Le projet est conçu comme une proposition de services, dont il s'agit par conséquent d'étudier le marché. Les cours donnés dans le cadre de l'action de formation prévoient un chapitre consacré à la fonction marketing et aux méthodes d'étude de marché. Ces connaissances sont utilisées et appliquées à l'étude par les intéressés du marché de leurs propres compétences. Une méthode d'étude est définie pour chaque cas. Les employeurs potentiels, voire les clients et financeurs potentiels en cas de projet de création d'activité, sont considérés comme un public cible duquel on constitue un échantillon, auprès de qui il faudra prendre des rendez-vous, avec qui il faudra avoir des entretiens conduits suivant un guide d'entretien qui est également élaboré préalablement.

L'idée est de tester effectivement la faisabilité du projet, mais aussi de permettre aux intéressés d'effectuer avec succès une première série de prises de rendez-vous et des entretiens qui se déroulent "bien". En effet, le positionnement du rendez-vous, comme de l'entretien, n'est pas celui d'une recherche d'emploi, mais d'une recherche d'information et de conseil. Il est important que les participants s'y tiennent, et le guide d'entretien est là aussi pour assurer à l'interlocuteur qu'il est bien un informateur et non un employeur piégé dans un entretien de demande déguisée d'emploi. Dès lors, la situation difficile à vivre, aussi bien par celui qui demande que par celui à qui l'on demande et qui doit refuser, est provisoirement écartée. Les rendez-vous sont obtenus plus facilement, et les entretiens, dont l'enjeu est de demander une information ou un conseil que l'autre est généralement disposé à donner facilement, voire de bon cœur, se déroulent dans un climat détendu.

En début de parcours de recherche d'emploi, ces rendez-vous obtenus et ces entretiens courtois et productifs, au

moins productifs d'information, dédramatisent la rencontre avec le marché de l'emploi et renarcissent les intéressés.

### **3.2. Création d'entreprise "en blanc"**

La faisabilité du projet une fois testée à travers ces entretiens, et l'étude financière et technique conduite en parallèle, nous proposons à ceux dont le projet s'y prête, de commencer à le mettre en place en le traitant comme un projet de création d'entreprise. Quand c'est le cas, la mise en place de ce projet ne se distingue pas nettement de l'étude de marché: l'étude de marché est souvent déjà conduite dans l'esprit d'une création d'entreprise. Mais les deux concepts se distinguent néanmoins, car le marketing professionnel ne débouche pas nécessairement sur un positionnement en termes de création d'entreprise: il peut aussi bien s'agir d'une étude en vue d'un emploi salarié. Et les mécanismes subjectifs sollicités sont également différents.

Quand nous pouvons mettre en place un projet de création d'entreprise "en blanc", nous passons véritablement de la phase de bilan à celle de projet. Le marketing professionnel concerne le projet, mais le positionnement reste celui d'une demande, d'une sollicitation dans laquelle le demandeur se présente explicitement comme dépendant du bon vouloir de son interlocuteur. En s'affirmant créateur d'entreprise, le demandeur d'emploi, qui était devenu demandeur de conseil, devient offreur de services, c'est-à-dire offreur de réponses, et peut-être offreur d'emplois.

L'espoir (car on passe dans le registre de l'espoir), c'est d'arriver à créer effectivement l'entreprise. Mais peu d'entre eux iront effectivement jusque là. L'enjeu est de susciter une dynamique que nous ne cachons pas. Au cours des démarches qu'ils devront effectuer pour trouver des partenaires, ils rencontreront peut-être un interlocuteur qui ne sera pas intéressé par leur projet, mais par eux, et qui leur fera une proposition d'embauche. Ou bien ils trouveront une opportunité d'emploi

tout à fait en marge de leurs démarches pour le projet, et celui-ci n'ira pas jusqu'au bout. Mais dans tous les cas, on peut estimer que la dynamique de projet, en leur donnant un "ailleurs" qui les distrait de leur situation de chômeur, qui donne corps à leur désir à travers un objectif de travail et de création, a transparu d'une manière ou d'une autre, et pratiquement malgré eux, dans les contacts qu'ils avaient avec ceux qui devaient devenir leur employeur: ils ont séduit.

Nous l'observons déjà dans la dynamique du groupe de formation: il y a toujours un ou deux porteurs de projet qui attirent l'intérêt des autres sur leurs idées, de sorte qu'on assiste parfois à un travail d'équipe autour d'un seul projet. Ceux dont le marketing professionnel reste dans les limites d'une recherche d'emploi classique consacrent d'eux-mêmes une partie de leur temps à aider les porteurs d'un projet de création d'entreprise dans leurs démarches. Ils bénéficient ainsi indirectement des retombées de la dynamique. En fait, comme ils font des démarches pour le compte d'un collègue et non d'eux-mêmes, cette relative désimplication leur permet souvent d'être aussi plus efficace dans leurs prises de rendez-vous et leurs entretiens que s'il s'agissait de leur propre intérêt.

Positionner la personne comme vraiment porteuse de projet modifie la perception que ses interlocuteurs ont de lui, et par suite, la perception qu'il a de lui-même à travers le regard des autres. Un de nos porteurs de projet nous raconte qu'il a découvert que son fils, qui disait jusque là à ses copains que son père "était chômeur", parle désormais de lui en disant qu'il est "en train de créer une entreprise". On voit bien que la situation n'a pas changé objectivement, en particulier sur le plan matériel et financier. C'est la perception de cette situation, par la famille, les proches, l'environnement professionnel, qui bouge, et par conséquent la perception qu'en a l'intéressé lui-même. Pour reprendre l'image connue: la bouteille qu'on voyait à moitié vide est désormais à moitié pleine.

### ***3.3. L'autonomisation: narcissisation et décentration***

Quels sont, dans la dynamique de projet, les ressorts de l'autonomisation? Le marketing professionnel et la création d'entreprise "en blanc" ont en commun de mettre en jeu deux processus : une renarcissisation et une décentration.

*3.3.1.* La renarcissisation est le carburant du processus. C'est ce qui permet de l'impulser. On peut conduire la phase d'étude sans elle: la phase d'étude peut la susciter. Mais sans elle, on ne rebondit pas, comme on dit, et la phase de mise en place du projet n'est pas possible.

La narcissisation s'effectue dans le regard du formateur. On sait que certains formateurs sont naturellement très doués dans la manipulation des techniques de renforcement positif ("Ce que vous dites, Georges, est très intéressant"). Personnellement, c'est quelque chose que je ne sais pas très bien faire. J'ai plutôt tendance à faire appel à l'intelligence de mes interlocuteurs, et les grosses ficelles du renforcement positif me pèsent un peu sur la langue. Certes, comme j'exprime plus ou moins directement à mes interlocuteurs que je m'adresse à leur intelligence, je ne peux pas ne pas induire qu'ils se sentent intelligents de ce fait. Mais de toutes façons, le rôle du formateur ne doit pas être surestimé: la renarcissisation s'effectue aussi à travers le groupe, et à travers les entretiens positifs qu'il ont à l'extérieur. Le formateur cessera d'être là en fin de contrat. Le groupe demeure souvent en contact un certain temps au delà, avant de s'effiloche. L'intéressé a acquis une méthode pour continuer à obtenir des entretiens positifs dont les effets narcissiques sont plus durables.

Par contre, il faut également pointer le danger d'une exacerbation du narcissisme. Un projet idéalisé, établi dans le cocon protégé du cadre de formation, peut contribuer à masquer les contraintes de la réalité, impulser une fuite maniaque, et en fait accélérer la déstructuration des liens sociaux. Nous

avons connu aussi des créateurs d'entreprise qui ont joué leur projet comme un va-tout et lui ont tout sacrifié.

3.3.2. La décentration est un processus plus intéressant parce que ses effets sont structurants et plus durables. Le marketing professionnel conduit l'intéressé 1/ à se positionner, non plus comme demandeur d'emploi, mais comme demandeur de conseil et d'information, 2/ à s'objectiver, c'est-à-dire à se représenter lui-même et ses compétences comme des objets et à rechercher dans les représentations et les motivations de l'autre en quoi ils répondent à des besoins ou des demandes.

De même, la création d'entreprise "en blanc", comme son nom l'indique d'ailleurs, est d'abord une fiction. Mais à l'instar d'une fiction, elle modifie les rôles joués par ceux qui s'y prêtent. C'est comme un psychodrame dans lequel on demanderait au salarié de changer de rôle et de prendre la place d'un patron, mais dans une exercice qui va plus loin et dure plus longtemps que le temps d'une séance de psychodrame. On ne touche pas directement aux identités en profondeur qui soutiennent ces rôles, mais comme on joue de ces derniers et qu'on en change, on se rend compte que ce sont des rôles, quelque chose de superficiel qu'on donne à voir et qu'on voit chez les autres, et qu'en dessous il y a quelque chose dont ces rôles se détachent. On laisse ainsi un travail de réaménagement des identités se faire de lui-même en profondeur. Concrètement, le fait d'être un patron permet par la suite, dans un entretien avec un employeur, d'introduire de l'intersubjectivité car on prend conscience de ce dont l'autre a besoin, en tout cas de ce qu'il a besoin d'autre chose que d'être juste là pour nous.

Au bout du compte, la personne est mieux à même, soit de créer effectivement son entreprise, soit d'intégrer une organisation avec une démarche plus stratégique, de jouer des intentions d'un employeur potentiel au lieu de n'en être que le jouet. Nous introduisons du jeu dans la mécanique.

#### 4. D'une contradiction interne à la pratique

Notre présentation pourrait s'arrêter là. On pourrait penser que le bilan et le projet professionnels sont un moyen de répondre à la question de la dépendance à l'égard des organisations. Tels que nous les concevons, ils permettent à une personne de se dégager de ses dépendances antérieures, en ce sens, exprimé dans le vocabulaire de la théorie des jeux, que l'intéressé a plus d'options, plus de degrés de liberté, dans la représentation qu'il se fait du système dont il est un acteur.

Ce disant, est-il pour autant plus "indépendant" ? Ou n'a-t-il, d'une certaine manière, que troqué une forme de dépendance contre une autre ? Les notions de dépendance et d'indépendance restent en effet paradoxales. Et les processus à l'œuvre respectivement dans les phases de bilan et de projet présentent une certaine antinomie qui alimente ce paradoxe. Il est d'ailleurs significatif que le bilan et le projet soient habituellement pratiqués dans le prolongement l'un de l'autre, rarement l'un sans l'autre, comme deux temps d'un même exercice, mais que pourtant nous n'arrivons pas à donner une dénomination unique à cet exercice, qui reste désigné par une expression-binôme : bilan ET projet.

La phase de bilan tourne autour du traitement de la relation de dépendance imaginaire qui peut encore exister entre les sujets et l'organisation qui les a licenciés ou dont ils ont démissionné. Cette dépendance tient à ce que l'organisation était le cadre obligé de leur réalisation professionnelle et personnelle. Hors l'organisation, ils sont perdus. Le bilan se soutient donc d'un travail de deuil, à l'issue duquel l'intéressé gagne en principe une vision plus large, peut-être plus désabusée du monde, mais qui donne par la suite à un projet ultérieur une prise meilleure sur la réalité.

La seconde phase, celle de l'élaboration du projet, pose alors un problème pratique et éthique.

#### *4. 1. Sur le plan pratique*

L'évaluation des compétences et des motivations résultant du bilan doit permettre l'élaboration d'un projet finalisé, qu'il va s'agir de tester, dont il faut étudier le marché. Ce n'est pas qu'une question de méthode. Une fois qu'on a défini un projet qui tient la route, il faut l'investir avec la foi du charbonnier, aller frapper aux portes pour rechercher des renseignements, solliciter des concours, proposer ses compétences. Il faut de la motivation, et contrairement à ce que veulent faire croire ceux qui en vendent, elle doit venir d'elle-même, d'un mouvement intérieur de l'être : ça ne se maîtrise pas. C'est une question de capture du désir dans un leurre, même si c'est un leurre au bénéfice du sujet.

Or, on donne au cours du bilan des moyens de déconstruire l'imaginaire de la dépendance qui n'affectent pas seulement la relation passée du sujet à l'organisation qui l'employait, mais forcément aussi sa perception de l'ensemble de sa carrière professionnelle, de ses relations aux organisations en général, bref de sa vie en tant qu'être social. Si le bilan est un succès, il risque du même coup de rendre difficile la construction d'un projet car, comment le sujet ne verrait-il pas dans tout investissement dans un projet, même personnel, une nouvelle forme de fiction? Comment éviter la dépression et l'errance de celui qui n'arrive plus à être dupe des grands mythes de l'individu et de la sociétés modernes, que sont l'excellence, la compétition, et bien sûr la figure du créateur d'entreprise ou du travailleur indépendant.

En d'autres termes, il paraît naturel que nos pratiques visent à rendre les gens plus lucides vis-à-vis d'un monde qui par ailleurs semble de plus en plus nous interdire de trop rêver. Mais ne contribuons-nous pas nous-mêmes par nos pratiques à ce "désenchantement du monde"?

Du reste, les employeurs potentiels anticipent cette difficulté. Ils se disent que l'âge, la longueur de la période de chô-

mage, sont rédhibitoires, parce que ce sont des gens qui ont décroché, ne sont plus dans le coup, c'est-à-dire ne fonctionnent plus aussi facilement qu'un jeune dans la mobilisation par les valeurs de virilité, de travail, etc. On ne leur fait plus croire n'importe quoi. Le chômeur est un expatrié, il a vécu trop longtemps sous les cocotiers de la protection sociale. Il a pris le temps de réfléchir. Et nous, intervenant là-dessus, nous lui avons appris à utiliser ce temps pour réfléchir davantage.

A cela s'ajoute que l'environnement est aujourd'hui objectivement plus dur, les chances d'inadéquation plus importantes, ce qui revient à demander à quelqu'un en situation de faiblesse matérielle et personnelle de se mobiliser davantage encore qu'il ne le ferait s'il avait un emploi.

Il y a donc là une contradiction pratique qui porte sur la question de l'investissement. Comment arriver à réinvestir un projet? Et si nous y arrivons, les modalités de cet investissement amènent la seconde question, qui est d'ordre éthique.

#### ***4.2. Sur le plan éthique***

On ne peut pas nier qu'un "projet" est aussi une fiction, certes mobilisatrice dans l'intérêt du sujet, mais dans laquelle le désir doit d'une certaine manière être capté. Le projet se nourrit de l'imaginaire, celui-ci lui est indispensable. Le projet, même personnel, et sachant qu'il doit tout de même s'adapter à la réalité du marché, est-il une nouvelle forme de dépendance? Nous savons qu'en incitant nos demandeurs d'emplois à élaborer un projet de création d'entreprise "en blanc", nous les exposons au risque d'une fuite maniaque devant la réalité. Chez ceux qui ne voient plus dans leur projet qu'un idéal et n'entendent plus les signaux d'alarme, le bénéfice narcissique du projet a fini par être privilégié à sa faisabilité réelle. Il faut préciser les garde-fous que nous nous donnons.

Le problème de la dépendance demeure également, même si le projet "tient la route". Le créateur d'entreprise n'est

pas plus indépendant (socialement) que le salarié, sa dépendance est différente. Il appartient à son projet autant que celui-ci lui appartient. En fait, nous avons observé qu'un travailleur indépendant ne devient réellement un chef d'entreprise qu'à partir du moment où ayant embauché des collaborateurs, il réalise que, d'une certaine manière, il a embarqué d'autres que lui dans sa folie, et il accepte de s'en sentir responsable. De là, on ne peut pas vraiment dire qu'un créateur d'entreprise, dans la mesure où l'entreprise n'est pas qu'un projet personnel, est plus indépendant qu'un salarié.

Allons un peu plus loin, sur l'usage *social* qui est fait de nos pratiques. Nous ne pouvons pas faire autrement, dans le temps qui nous est imparti, que de donner aux intéressés les outils qui leur permettent de reconstruire une forme d'autonomie. C'est le seul moyen de les aider à sortir de leur problème du moment, qui est à la fois de ne pas avoir de travail et de rester scotché imaginativement à une situation passée qu'ils ne retrouveront pas. Mais pour qui travaillons-nous?

D'une certaine manière, intervenant auprès de chômeurs, nous participons avec l'ensemble de l'appareil organisationnel dans lequel nous vivons, éducatif, sanitaire et social, à ce que Castel a appelé la gestion des populations à risque, et dont il soulignait déjà il y a vingt ans que l'un des vecteurs était la psychologisation des problèmes sociaux. Les pratiques psychologiques, sous l'éclairage de la théorie psychanalytique, se sont développées parce qu'elles répondaient à des demandes individuelles, mais aussi à une pression sociale favorable. En aidant les individus à gérer eux-mêmes les problèmes qui résultent des dysfonctionnements des organisations, nous permettons à ces dernières de faire l'économie d'y trouver une solution institutionnelle et politique.

Pire : Aujourd'hui, les organisations ont tendance, pour des raisons de rentabilité, à externaliser leurs problèmes de ressources humaines en licenciant et en travaillant en sous-

traitance avec d'autres organisations ou avec des travailleurs indépendants. Cette tendance est confirmée par les études prospectives, qui estiment que, dans une ou deux décennies, le salariat sera devenu une forme minoritaire du travail. L'avenir serait au travailleur indépendant. La figure du travailleur indépendant tend à devenir le nouveau modèle de rapport au travail encouragé par les organisations elles-mêmes.

L'indépendance dont il s'agit n'est que juridique. Elle est une manière pour l'organisation de ne pas s'engager par un contrat de travail médiatisé par ce tiers que constituent le droit du travail et les institutions d'État, mais par un contrat d'échange de type commercial, qui laisse une marge de manœuvre plus grande au plus fort des contractants. La liberté du travailleur indépendant, c'est d'abord la liberté du plus fort. Nous ne faisons pas autre chose que de préparer à cet avenir les bénéficiaires de nos pratiques, et si tel est effectivement leur intérêt, il n'est cependant pas clair que nous ne travaillions *que* dans leur intérêt.

## 5. Ébauches de réponses

On voit donc qu'entre le bilan et le projet, il y a une certaine antinomie, à la fois pratique et éthique. Comment se sortir de cette contradiction? Je crois que cette question restera ouverte pour la discussion: je ne peux y apporter ici que quelques éléments.

Comment éviter le simple regonflage narcissique? D'une part, il faut que la dynamique de projet s'appuie, non sur un "boostage" de la part du formateur, qui ne sera pas toujours là pour soutenir moralement l'intéressé, mais sur les motivations propres de celui-ci, celles qui continueront à le soutenir une fois notre intervention terminée. C'est ce qu'il faut travailler au cours du bilan. D'autre part, si la phase de projet n'exclut pas une stimulation narcissique, il faut cependant se donner des garde-fou contre les risques de dérive maniaque.

### *5.1. L'exploration des motivations*

En phase de bilan, il importe de ne pas explorer que les compétences, mais également les motivations, pour permettre l'élaboration d'un projet professionnel qui ne soit pas "plaqué", c'est-à-dire uniquement dessiné par les besoins du marché, les possibilités de l'intéressé, et l'urgence de retrouver un emploi, alimentée par la pression des institutionnels qui financent l'action, voire l'inquiétude des formateurs eux-mêmes. Le projet n'est tenable que s'il rencontre le désir de son porteur.

Pourquoi nous investissons-nous au travail? La question mérite d'être posée de temps à autre, car il n'est pas naturel de tirer du plaisir de ce qui reste objectivement une somme considérable et quotidienne d'efforts et de contraintes. L'analyse montre que nous ne tenons durablement dans un emploi, même source de souffrance, que parce que nous arrivons à y trouver un bénéfice psychique. Et celui-ci est généralement en rapport avec les valeurs qui fondent notre identité sexuée et sociale. Le travail, c'est viril. Ou le travail, c'est qui me permet de nourrir ma famille: c'est ce qui fait que je suis un bon père ou une bonne mère.

De ce point de vue, d'ailleurs, les femmes nous semblent moins de problèmes. Nous avons moins de femmes dans nos groupes de formation, et leur recherche d'emploi semble moins prisonnière de considérations identitaires. Si leurs identités féminines et/ou maternelles sont impliquées, elles sont inquiètes de ne pas trouver un emploi pour se nourrir ou nourrir une famille. Mais si ces préoccupations n'ont pas lieu d'être, l'établissement du bilan et l'élaboration du projet sont plus pragmatiques, font moins appel au rêve que chez les hommes. Nous n'avons pas connu de créatrice d'entreprise qui ait été emportée par une dérive maniaque de son projet.

L'imaginaire des hommes doit généralement être serré de plus près au cours du bilan. Leur investissement dans le travail et au service de l'organisation repose sur leurs identifications à des modèles paternels. Identification qu'on

cations à des modèles paternels. Identification qu'on peut parfois deviner problématiques chez ceux qui précisément se sont laissé happer par les jeux de miroir de l'organisation: si celle-ci prenait tant de place dans leur vie, c'est bien qu'il y avait un trou à boucher.

Idéalement, l'exploration des motivations devrait tabler sur l'histoire personnelle des intéressés, les faire parler en entretiens individuels de leur père, trouver les insuffisances de la figure paternelle, celles notamment qui ont pu être stigmatisées par la mère et qu'ils cherchent à réparer, retrouver *a contrario* des points positifs de cette figure qui serviront à ancrer une identification professionnelle. Mais le contrat, à cet effet, fait défaut: ce n'est pas dans la visée d'un bilan, et le temps manque pour faire plus dans ce cadre que dessiller un peu les yeux et donner des pistes. On passe donc toujours au projet alors que, d'une certaine manière, le bilan n'est jamais terminé.

Le projet anticipe donc d'une certaine manière sur la résolution des identifications personnelles, et nous nous disons que nous pouvons le faire en tablant sur quelques invariants liés, eux, aux identités sociales.

Dans notre culture, la reconnaissance s'obtient par la production d'utilités rémunérées dans un système d'échanges monétarisés. Les concepts de marketing professionnel et de création d'entreprise "en blanc" visent précisément à permettre aux intéressés de se dégager de leur statut de demandeur d'emploi matériellement assistés, qui a des effets psychologiques infantilissants (le statut est celui d'un mineur ou d'un incapable), en les repositionnant dans un système d'échanges. Ils passent d'un mode d'être à un mode d'avoir.

La figure du créateur d'entreprise est ici centrale. Créer une entreprise n'est pas donné à tout le monde. Il faut gérer une angoisse importante car on est placé dans la situation prototypique dans nos sociétés du héros qui transgresse les tabous en introduisant du changement dans ce qui était acquis. Le

créateur d'entreprise est, dans une culture économique, la figure même de l'homme et du père. Il n'est pas à la place qu'on lui donne, il fabrique lui-même sa place. C'est l'homme idéal et le sale type. Si donc il y a bien renarcissisation par ce type de positionnement, les identifications me semblent relayées symboliquement.

### ***5.2. Le contrôle de la fuite maniaque***

Le risque de fuite maniaque reste de ce point de vue entier. Comment le contrôler? En règle générale, et sans préjudice de succès systématique, nous essayons à la fois d'encourager la créativité autour du projet, et de freiner ensuite, au cours de l'étude de faisabilité, les dérives du projet dans des directions déconnectées d'avec la réalité.

Un dispositif approprié me semblerait résider dans une répartition des rôles, au cours du bilan et du projet, entre deux intervenants différents: l'un, narcissisant, qui favoriserait la créativité et le rêve, l'autre, représentant le principe de réalité, qui serait chargé de contrôler la faisabilité du projet, et donc de casser le rêve. On retrouve là les deux pôles dynamiques du bilan et du projet qui continuent à justifier la dénomination bicephale de cette pratique.

### **Conclusion provisoire**

La question de la dépendance, et son corollaire, l'autonomisation comme objectif possible de nos pratiques, reste donc une question ouverte, et peut-être, comme annoncé en introduction, une fausse question.

Dans la mesure où le bilan et le projet professionnels font la plupart du temps intervenir un tiers payant, entreprise ou institution, et des acteurs multiples, la notion glisse constamment entre ses différentes significations, psychologique, mais aussi sociale, économique, voire politique. Je n'ai abordé ici que le traitement psychologique de cette notion, mais il me

semble évident qu'elle doit également recevoir un traitement social, ne serait-ce que parce que notre dispositif d'exercice en dépend, et pas seulement financièrement. L'efficacité même de nos pratiques serait différentes dans un contexte social différent.

Si, pour ne donner qu'un exemple, l'homogénéisation des modes de couverture sociale conduisait à rendre la création d'entreprise moins risquée sur un plan personnel, et donc à la banaliser, le traitement de la dépendance imaginaire aux organisations s'en trouverait probablement modifié.

Mais, bien que la réflexion sur les prolongements politiques et sociaux de nos pratiques nous rappelle que nous sommes aussi des citoyens, je ne suis pas dupe non plus de ce que cela veut dire: quand le "psy" est tenté par l'action politique, c'est aussi qu'il rencontre une butée dans sa pratique.

## **Bibliographie**

- Aubert N. & de Gaulejac V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Castel R. (1981). *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*. Paris: Minuit.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Porot D. (1992, 18ème éd.). *Comment trouver une situation, ou une méthode pour ne plus être un demandeur d'emploi mais un offreur de services*. Paris: Ed. d'organisation.
- Schmoll P. (1996). Oedipe manager. *Le Journal des Psychologues*, n° 135
- Schmoll P. (1997). *L'entreprise inconsciente*. Strasbourg: Groupe PSI.