



**HAL**  
open science

## Le déni de réalité : barbarisme du double

Yvan Barel

► **To cite this version:**

| Yvan Barel. Le déni de réalité : barbarisme du double. MagRH, 2023, 21, pp.178-181. hal-04459613

**HAL Id: hal-04459613**

**<https://hal.science/hal-04459613v1>**

Submitted on 26 Apr 2024

**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.

LE RECRUTEMENT  
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21  
RECRUTEMENT

# LE DÉNI DE RÉALITÉ : BARBARISME DU DOUBLE



YVAN **BAREL**

Yvan BAREL, Enseignant-chercheur en GRH,  
Université de Nantes (LEMNA)

1/3

**L**e déni de réalité n'est pas une mince affaire. Il est dans le monde ce qui conduit à l'inaction face aux urgences sociétales, il est dans l'entreprise ce qui génère des dysfonctionnements et du mal-être. Pour Clément Rosset, auteur de l'essai *Le réel et son double* [1], on ne refuse pas de voir le réel mais on le dédouble, on l'interprète selon nos désirs plutôt que de s'y confronter : « Le réel n'est admis que sous certaines conditions et seulement jusqu'à un certain point : s'il abuse et se montre déplaisant, la tolérance est suspendue. » Ainsi va la faiblesse de l'être humain face à la confrontation au réel. Comment comprendre ce phénomène de déni et éviter de nourrir des doubles de la réalité au sein des organisations ?

Clément Rosset assimile le déni à ce qu'il appelle un « oui et non » : « oui à la chose perçue, non aux conséquences qui devraient normalement s'ensuivre ». Le philosophe cite l'exemple du Misanthrope de Molière, œuvre dans laquelle Alceste est épris de Célimène tout en sachant qu'elle collectionne les amants à en faire un jeu. Situation pour le moins paradoxale alors qu'Alceste n'a de cesse de dénoncer l'hypocrisie de l'humanité et d'en appeler à l'authenticité des relations humaines. Interpellé par Philinte qui s'étonne de ce penchant amoureux, Alceste répond tout simplement : « c'est ma faiblesse ». Coexistent paradoxalement la pensée lucide du moment présent et le point de vue antérieur, celui auquel il est

plus agréable de croire. On est bien là au cœur de ce « oui et non » que Clément Rosset décrit encore de la manière suivante : « J'ai vu, j'ai admis mais qu'on ne m'en demande pas davantage. Pour le reste, je maintiens mon point de vue, persiste dans mon comportement, tout comme si je n'avais rien vu. »

À l'évidence, l'analyse du philosophe peut aider à mieux cerner le phénomène de déni dans le monde des entreprises. Dans le documentaire télévisé *La mise à mort du travail* [2], des téléopérateurs confient le dilemme quotidien auquel ils sont confrontés entre un respect scrupuleux du script langagier et une relation humaine adaptée aux besoins des clients. Quand ils cherchent à justifier leurs dérogations occasionnelles au script, les chargés de qualité les ramènent inmanquablement vers la norme à travers des remarques du type : « Oui mais c'est le script ». Quand l'outil devient la finalité, le « oui et non » est irrémédiablement à l'œuvre : « oui » on comprend vos écarts pour faire face aux cas particuliers, mais « non » vous devez vous conformer aux process. Le double a pris le pouvoir sur le réel...

Le double de la réalité dans les organisations est précisément entretenu par la florissante instrumentation de gestion. On parle beaucoup d'agilité mais les procédures, les indicateurs clés de performance et les rapports d'activité font plus que de la résistance. Quand ils sont perçus comme des reflets fidèles de la réalité, on a alors tout simplement construit un double du réel ! La sociologue Marie-Anne Dujarier [3] dénonce la prolifération de ce qu'elle appelle les « planneurs » dont la fonction est d'« accroître la performance telle qu'elle est définie quantitativement par leur employeur (...) en agissant à distance sur l'activité d'autrui, par la mise en place de dispositifs. » Le terme « planneur » renvoie à une double idée, celle de la distance (ils planent loin des situations concrètes), celle de la planification (ils pensent le travail des autres sans le connaître). C'est paradoxalement au nom du réalisme économique que les dirigeants demandent aux « planneurs » de mettre en place des dispositifs présentés comme neutres, rationnels et objectifs, alors qu'ils correspondent la plupart du temps à des visions abstraites éludant la complexité du réel. À titre d'illustration, dans une grande clinique de Province, la nouvelle direction a décidé de rationaliser l'activité des aides-soignants. En s'appuyant sur une équipe de « planneurs » qui a attribué un temps moyen aux différentes tâches à réaliser, un quota de patients à prendre en charge

par chaque aide-soignant a été décrété. Or, l'atteinte des quotas n'est possible qu'au mépris de ce qui fait sens pour le personnel soignant, à savoir la possibilité d'être dans le don de soi et d'entrer en relation avec les personnes en fragilité. Autrement dit, l'atteinte des objectifs de performance formelle définie par les « planneurs » conduit à une détérioration de la performance réelle intégrant en l'occurrence la moindre qualité de service et les coûts cachés liés au mal-être du personnel (absentéisme, démissions, etc.). Dans la même veine, on peut se remémorer cet échange médiatisé entre des membres du personnel soignant d'une maison de retraite se plaignant d'une insuffisance de moyens pour réaliser correctement son travail et François Fillon en campagne présidentielle qui, assimilant ces témoignages à « une vision idéologique des choses », leur explique qu'ils ne peuvent pas attendre de lui qu'il « fasse de la dette supplémentaire ». On retrouve la dissociation entre d'un côté « le travail réel » invoqué par les travailleurs, et de l'autre son double, le « travail prescrit » et la « réalité économique », invoqués par des dirigeants ou des « planneurs » qui n'hésitent pas à affirmer la supériorité de leur vision à laquelle il faudrait adhérer au nom de la responsabilité.

Il ne s'agit pas ici de dénigrer l'instrumentation de gestion mais simplement de la remettre à sa juste place. La responsabilité réside non pas dans la soumission au diktat de la logique des chiffres et des process mais plutôt dans la prise de conscience des finalités du travail et des limites des outils de gestion. Car les chiffres ne mesurent un phénomène que sous un certain angle et leur valeur n'est de mise que pour une période donnée. Accéder au réel passe par une nécessaire humilité managériale. Comment, à l'heure de la complexité, un « planneur » des services centraux peut-il prétendre connaître suffisamment le travail dans les agences en se contentant d'un passage éclair annuel pour saluer les employés et déjeuner avec le responsable hiérarchique ? Être en responsabilité et empêcher le barbarisme du double, c'est discuter des conditions de réalisation d'un travail de qualité avec les personnes au cœur des processus de production des biens et des services.

*Jean Bard*

[1] Clément Rosset (1984), *Le réel et son double*, éditions Gallimard.

[2] *La mise à mort du travail* (2009), série documentaire française de Jean-Robert Viallet.

[3] Marie-Anne Dujarier (2017), *Le management désincarné*, éditions La Découverte.