

Qui est dupe du coaching ?

Dans la rubrique « comprendre » du numéro 165, *Sciences Humaines* consacre quelques pages à une analyse du coaching en entreprise, abordé aussi dans le numéro 158 qui décrivait les « nouvelles formes de domination au travail ». On y lit les témoignages de coachs, de coachés, de sociologues, de psychologues et de psychothérapeutes.

Il en ressort une image contrastée mais plutôt négative du coaching, fait d'un bric-à-brac de références hétéroclites, de formations trop courtes, prétendant donner des « solutions miracle » aux maux des managers des entreprises mais aussi des institutions comme l'hôpital, et qui impose un peu partout ses approches. Le coaching est ainsi à la fois tourné en dérision pour ses prétentions, et redouté pour sa force, car il aurait le pouvoir de faire en sorte que les individus coachés conforment leurs comportements à ceux attendus par les organisations. Une des caractéristiques de ces dernières serait que les logiques hiérarchiques rigides y laissent place à des formes de manipulation souples, qui sont autant de modes de contrôle plus subtils.

Ces critiques du coaching partagent une problématique commune, classique dans les sciences sociales et humaines, qui sépare « l'organisation » (l'entreprise, le travail, les contraintes collectives et sociales, les logiques financières) et « l'individu » (avec sa subjectivité, son « soi » à développer, ses craintes et espoirs). La plupart des critiques reprochent au coaching qu'il met (trop) sur le dos des individus ce qui est de la responsabilité de l'organisation, et de traiter, selon le terme judicieux du psychanalyste R. Gori (no. 165), l'individu comme une « micro-entreprise » dont on essaie de maximiser le taux de rentabilité comportementale.

Dans cette perspective on ne met nullement en cause les descriptions à dominante psychologiques de cette personnalité qui prévalent dans le coaching, et ce malgré l'existence de nombreuses analyses sociologiques concernant le caractère socialement construit des personnalités, des normes et des valeurs. On en arrive ainsi à conclure que le coaching fait réellement ce qu'il affirme lui-même faire. Exemple : dans une société de conseils américaine, objet du livre de V. Brunel cité, la doctrine de coaching en vigueur affirme que la critique faite par les pairs et les « mentors » et évaluateurs est un « don »...ce qui impliquerait d'en « annuler le pouvoir de remise en question ». Mais au nom de quoi ? N'y a-t-il pas maints exemples de « cadeaux empoisonnés » que ceux à qui on les offre refusent ?

La raison fondamentale qui rendrait le coaching si puissant serait le « contrat narcissique passé entre les consultants et l'organisation », les premiers pouvant assouvir leur « désir de toute puissance », supposé inhérent à tout individu, grâce à la seconde. Il n'y aurait donc plus d'autre stratégie possible pour un individu dans ces conditions que de se « suradapter à ce qui est attendu de lui. La boucle se reboucle » (no. 158). Loin d'affaiblir le coaching qu'on croit ainsi critiquer, ce genre de conclusions aurait plutôt tendance à en renforcer la puissance imaginaire.

Ayant moi-même mené quelques recherches sur les pratiques d'encadrement et les nouvelles méthodes managériales, je n'ai pas du tout rencontré ce « succès sans failles » du coaching dans les entreprises. Et de ce point de vue il me semble que le livre de Valérie Brunel, qui présente par ailleurs une intéressante analyse des soubasements théoriques et idéologiques du coaching (et notamment de la PNL), comporte un biais qui empêche d'en généraliser les résultats d'enquête à « toutes les entreprises ». L'enquête et les observations ont porté sur un gros cabinet de conseil dirigé par une multinationale américaine, appliquant les dernières nouveautés de la psychologie comportementale *made in USA*. Pour y être embauché en tant que consultant, il faut déjà avoir une certaine « attirance » pour ce genre d'orientations, et le coaching n'y est pas seulement ce qui se pratique en interne, mais aussi ce que chaque consultant est amené à vendre aux clients du cabinet. L'enquête a donc porté sur des gens convaincus d'avance, plus encore, sur des « zélés professionnels » du coaching. Généraliser ces résultats à ce qui se passe ailleurs, comme le font certains des commentateurs du livre, est un peu comme si on prenait un échantillon de séminaristes pour représentatif de toutes les personnes qui se marient à l'Eglise ou y font baptiser leurs enfants.

J'ai rencontré des zélés du coaching dans les entreprises où celui-ci se pratique, dans des conditions d'ailleurs même « pires » que ce que le dernier numéro de Sciences Humaines dénonce : la méthode y est pratiquée de supérieur hiérarchique à subordonné, suivant la cascade hiérarchique, les *coachs* étant encore moins formés que les *coachs* professionnels qui en ont fait leur métier. Les zélés y croient, sont enthousiastes, font de la propagande, recrutent de nouveaux adeptes, font organiser des formations. Mais à côté d'eux, il y a les hésitants, il y a ceux qui feignent d'y croire, il y a les réfractaires, et même les critiques. Telle une encadrante interviewée, « coachée » par son directeur, qui lui a « proposé » de suivre une formation en disant : « c'est pour ton développement personnel, tu verras, c'est très bien fait, tu en tireras profit ». De retour de formation, elle en plaisantait avec certains collègues partageant les mêmes orientations qu'elle en disant « vous savez comment il m'a appelé, le formateur ? Puisque je devance toujours les

demandes de l'équipe, je suis la Maman Pélican, celle qui donne à manger à ses petits même s'ils n'ont pas faim ! ». Et à propos des changements de comportement que son « coach », en même temps directeur, lui suggérait, elle remarquait : « oui, voilà donc, il paraît que je suis trop émotionnelle, et donc il faut que je diminue mes affects, c'est un objectif qu'il m'a fixé...mais je le place où, je le mesure comment, mon objectif ? « .

Exemple parmi bien d'autres du fait qu'il n'est pas vrai que le coaching soit tout puissant, qu'il réalise les fins qu'il s'est données, qu'on ne puisse pas le critiquer. De fait, tous les jours, des encadrants en font une critique en actes, en y prenant ce qui leur convient, en feignant d'adopter ce qui ne leur convient pas mais qui est si « bien vu », en en rejetant d'autres aspects. Car, loin de ne s'intéresser qu'à la « subjectivité psychique » des sujets, le coaching et autres méthodes de management et outils de gestion leur proposent des normes et des valeurs sociétales, une certaine *way of life*. Pour ne prendre que l'idéal de maîtrise et de « toute puissance » qui domine dans toutes ces méthodes, ce serait une erreur à la fois théorique et politique de croire qu'elles ne feraient qu'exploiter un « désir infantile », donc psychologique : c'est bien d'un idéal social de domination, de puissance, de pouvoir, et disons-le très souvent d'un idéal *machiste* qu'il s'agit. Ce n'est probablement pas un hasard si j'ai rencontré les prises de distance et les critiques les plus dévastatrices du coaching (développé d'abord dans le sport), chez des encadrantes femmes. Qu'un certain nombre de consultants partageant ce genre d'idéaux s'y laissent prendre et ainsi manipuler, n'est-ce pas le prix à payer à ces croyances ?

Dans leur critique du coaching, certains psychologues s'avèrent de bons sociologues. Outre Roland Gori, on peut aussi citer le témoignage d'Yves Clot (no. 165), qui indique que le travail, ses conditions collectives, son organisation, et les exigences démesurées imposées aujourd'hui par les entreprises, constituent le « point aveugle » du coaching. Ce « point aveugle » est justement ce qui, chez les coachés, revient sans arrêt comme « rappel » qu'ils ne peuvent pas ne pas voir : si on n'est pas « autonome » comme il faut, si on ne « progresse » pas comme il faut, c'est la voie de garage ou la porte.

Venons-en alors à quelques-unes des raisons du succès de ce genre de méthodes auprès de l'encadrement. Ce dernier fait généralement partie de ces « couches moyennes », souvent cultivées, dans lesquelles le souci de soi, les approches psychologiques, pour le couple ou les enfants, sont déjà en vogue. Il fait partie de ces « salariés de confiance » chez lesquels la contestation de l'entreprise et de son ordre hiérarchique n'est pas la première des traditions. Il est tout disposé à croire travailler dans une « bonne »

entreprise, à y faire bien son travail, à s'investir « à fond » pour faire carrière quitte à délaisser sa famille, et à transmettre les directives d'en haut. Mais voilà : cette dernière tâche n'est pas de tout repos, encadrer est une activité très difficile, et aujourd'hui peut être plus qu'hier, dans une période qu'on nomme depuis quinze ans la « guerre économique ». Outre les nombreuses métaphores guerrières qui évoquent les « défis à relever » et les « concurrents à éliminer », les salariés à encadrer sont « responsabilisés » par de nouvelles méthodes de management, et leur niveau scolaire est plus élevé. On ne peut plus si facilement leur dire « c'est comme ça » (même si cette pratique n'a pas du tout disparu), il faut les convaincre, les persuader...alors qu'on ne l'est pas toujours soi-même.

C'est là que, comme le note aussi Yves Clot, le coaching peut représenter un « lieu où parler du travail », à défaut d'espaces de parole collectifs, partagés, dont l'existence est fort rare dans l'encadrement. Le coaching peut ainsi fournir un *ersatz* d'analyse du travail, un espace d'échanges et de prise de recul, et surtout, un lieu de réassurance pour des encadrants qui, de par leurs origines et leur formation, ont été depuis longtemps programmés pour croire que « tout dépend d'eux », que ce sont eux qui « font tourner l'entreprise ».

Un dispositif de ré-assurance. Prenons au mot le titre du livre de Valérie Brunel, *Les managers de l'âme*, inventé par Lacan, qui était aussi un très bon sociologue. Comme l'indique R. Gori, le coaching s'inscrit dans une longue tradition, et notamment dans celle des « directeurs de conscience ». Le mot « âme » fait partie de la tradition religieuse, qui consiste entre autres à séparer les bons croyants des hérétiques, la bonne action et les mauvaises, le Bien du Mal. Car toute âme est habitée par des « penchants » contradictoires, qui représentent en dernier ressort Dieu et le Diable.

Luc Boltanski a bien analysé comment les premières méthodes de management ont été importées des Etats-Unis avec l'instauration des mesures du plan Marshal, visant à mettre les entreprises françaises aux « normes démocratiques » américaines (1982). Une évolution analogue a eu lieu dans le Travail Social, dans lequel a été importé une méthode de psychologie sociale américaine, le *case-work*, qui consistait à aider les assistantes sociales de l'époque à faire découvrir par les assistés rebaptisés « clients », leurs « vraies forces et faiblesses », leur « moi profond », qui correspondait à la partie de leur esprit qui tendait à adhérer aux normes sociales en vigueur (J. Verdès-Leroux, 1976). Cette méthode comportait un dispositif de *supervision*, par lequel une assistante sociale confirmée, rompue aux méthodes du *case-work* par des formations supplémentaires, apprenait à des assistantes sociales moins expertes comment faire le tri entre les

« bonnes forces vitales » et les moins bonnes chez les clients dont elles exposaient les « cas ».

Le coaching s'inscrit dans cette même tradition : il fait partie des dispositifs d'encadrement de l'encadrement. Importé des pratiques sportives, auxquelles bon nombre d'encadrants s'intéressent via la lecture du journal *L'Equipe* mais aussi en étant sportifs eux-mêmes, il leur offre ses métaphores sur leur « potentiel à développer » et l'idéal de devenir ainsi le « meilleur », donc « plus fort » que d'éventuels concurrents internes comme externes à l'entreprise. Il forme un dispositif de réassurance et de combat moral dans une période où foisonnent les métaphores de la guerre économique, des « batailles à gagner » et de la mobilisation générale, et les pratiques de la concurrence qui vont avec.

Si l'encadrement a besoin lui-même d'être rassuré, c'est qu'il est tiraillé entre des orientations contradictoires. D'un côté, celles qui consistent à confirmer le bienfondé des objectifs et directives de l'entreprise à transmettre, même à l'encontre de sa propre conscience professionnelle et citoyenne. Et de l'autre, celles qui, beaucoup plus secrètes et discrètes, amènent l'encadrement à s'interroger sur ce qu'il transmet, à adapter et parfois détourner les directives, à protéger en sous-main un subordonné menacé, à ne pas vouloir « tout dire » dans un entretien de coaching, voire même à trainer des pieds pour accepter un entretien avec un « coach » qu'on estime un peu trop imbu de lui-même et un peu trop « préchi-précha ». Les encadrants de cette dernière espèce sont décidément bien immatures....

Mais le coaching pourrait aussi s'inspirer d'une autre tradition, bien plus ancienne, qui en fait mieux ressortir le caractère en dernier ressort *politique* : celle du « Conseiller du Prince » (R. Damien, 2003). Même si la plupart des encadrants ne sont que de « petits Princes », ou peut-être justement parce qu'ils sont plus petits que ces vrais Princes qui gouvernent les entreprises, tous les conseils qui leur sont donnés ne vont pas forcément dans le sens de ces derniers.

Frederik Mispelblom Beyer, professeur de sociologie, université d'Evry, Centre Pierre Naville

Bibliographie

L. Boltanski : *Les cadres*, Ed. de Minuit, 1982

V. Brunel : *Les managers de l'âme*, La Découverte 2004

R. Damien : *Le Conseiller du Prince de Machiavel à nos jours*, PUF, 2003

J. Verdès-Leroux : *Le Travail Social*, Ed. de Minuit, 1976