

Le coaching est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise ?

Scarlett Salman
Scarlett Salman
Doctorante en sociologie
Laboratoire IDHE
scarlett.salman@u-paris10.fr

Résumé :

A l'appui d'une enquête qualitative menée auprès de consultants-coachs, de directeurs de ressources humaines et de cadres coachés, la communication dégage la spécificité du coaching en entreprise et étaye l'hypothèse selon laquelle cette intervention participe d'un transfert de responsabilités de l'organisation vers l'individu et d'un processus de psychologisation des rapports sociaux.

Mots-clé :

Coaching, rationalisation, individualisation, performance, psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise.

Introduction

Depuis le début des années 2000, des organisations, privées comme publiques, font appel au coaching. Le coaching trouve une place dans l'entreprise¹ et dans son budget², même si le nombre de salariés coachés – essentiellement des cadres occupant des responsabilités managériales – est en fait réduit³. La figure du coach s'installe aussi dans le paysage des reconversions professionnelles, des consultants de toutes sortes – formateurs, consultants en organisation, chasseurs de tête, conseillers d'orientation – comme des cadres eux-mêmes, ingénieurs de formation⁴. On dénombre⁵ en 2005 en France 2 500 « coachs », c'est-à-dire 2 500 personnes facturant du coaching. La demande de coaching émanant des entreprises, qui reste inférieure à l'offre, s'inscrit sur fond de médiatisation du phénomène « coaching », le mot « coach » étant utilisé dans les domaines les plus divers (sport, théâtre, politique, publicité...). Les entreprises elles-mêmes utilisent parfois le terme de « coach » pour définir le rôle de leurs managers (le manager-coach). Cependant, cet usage extensif du terme de coaching n'a qu'un lien ténu avec les prestations de coaching individuel, définies comme des entretiens avec un « professionnel » du coaching⁶, qu'il soit externe ou interne à l'entreprise. Le coaching est défini comme « l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels »⁷. Pour l'analyser, nous menons une enquête par entretiens avec des coachs, des directeurs de ressources humaines et des cadres « prescripteurs » de coaching, et des cadres coachés⁸.

Comment interpréter le recours à cette forme d'accompagnement individuel dans l'entreprise ? Comment les directeurs de ressources humaines et les cadres en viennent-ils à prescrire un coaching à un salarié ? Les coachs revendiquent leur différence, d'une part avec le conseil traditionnel, en mettant en valeur leur posture d'écoute, là où le conseil est censé proposer explicitement des solutions ; d'autre part, avec la psychothérapie, en avançant qu'ils ne traitent pas de personnes souffrant de troubles psychologiques⁹ et qu'ils se limitent à la sphère professionnelle¹⁰. Les coachs proposent ainsi un accompagnement individuel particulier, qui incite à une introspection psychologique, et vise l'atteinte d'objectifs comportementaux, dans un souci d'efficacité professionnelle et de « développement personnel »¹¹.

Peut-on interpréter le développement de cette demande d'accompagnement individuel en termes de « psychologisation » des rapports sociaux dans l'entreprise, au sens de la diffusion d'une lecture en termes psychologiques de situations sociales¹²? Nous pouvons fournir un premier étayage de cette hypothèse à partir de nos observations en cours.

1. Le coaching, une pratique spécifique dans le champ de la psychosociologie.

a. L'invention du coaching.

Le coaching est un mode d'accompagnement individuel né en Californie, aux Etats-Unis, qui s'est développé dans le champ de l'entreprise (*executive coaching*) et dans celui des problèmes personnels (*life coaching*). Le « coaching en entreprise » est importé en France à la fin des années 1980 par des consultants en organisation qui ont la particularité d'occuper aussi des responsabilités dans les domaines de la psychologie et de la psychothérapie¹³ : c'est le cas de Vincent Lenhardt, considéré comme l'introducteur du coaching en France, maintes fois désigné depuis comme « le pape du coaching ». Le premier article sur le coaching, publié sous le titre « Les managers ont besoin d'un coach ! » dans le newsmagazine *Challenges* en septembre 1988, est précisément une interview avec Vincent Lenhardt. Il faut attendre le milieu des années 1990 pour que le coaching acquière une visibilité en tant qu'activité à part entière dans le monde du conseil en management en France : les premières formations au coaching apparaissent après 1995¹⁴ et le coaching se fait connaître dans la presse généraliste à la fin des années 1990. Sa couverture médiatique explose littéralement dans les premières années 2000. La demande de coaching en entreprise se développe et s'affiche au même moment.

Sur les 2 500 coachs, rares sont ceux qui limitent leur activité au seul coaching. L'enquête quantitative¹⁵ que nous avons menée en 2002 auprès des 400 adhérents de la Société Française de Coaching montre en effet que plus de la moitié des coachs interrogés ont exercé ou continuent d'exercer une activité de consultant classique. Une faible proportion (10%) est constituée de psychologues ou de psychothérapeutes. Si l'origine professionnelle des coachs est ainsi majoritairement le conseil ou l'entreprise, il reste qu'ils doivent justifier de connaissances en psychologie : une forte majorité (près de 65%) a ainsi suivi une formation spécifique en coaching ou en psychologie.

Les formations au coaching sont diverses dans leurs modalités (durée, type d'enseignement, prix) et dans leurs approches¹⁶, mais elles présentent en général les mêmes courants de psychologie : on peut citer l'Analyse transactionnelle (AT) créée par Eric Berne dans les années 1950, la Gestalt thérapie par Fritz Perls dans les années 1940, l'approche systémique de l'école de Palo Alto (Gregory Bateson, Paul Watzlawick), la programmation neurolinguistique (PNL) fondée par le psychologue Richard Bandler et le linguiste John Grinder à Santa Cruz dans les années 1970.

Ces théories et ces techniques sont toutes en rupture, plus ou moins forte, avec la psychanalyse et se revendiquent davantage d'une psychologie comportementale. Les formations ont en commun de les enseigner d'une manière résolument superficielle et vulgarisatrice, en vue d'une pratique immédiate¹⁷. Nombreux sont les participants qui n'ont pas de connaissances en psychologie au début de la formation et cela ne constitue pas un motif de sélection. En revanche, un prérequis, en général exigé par toutes les formations, est de faire ou d'avoir fait « un travail sur soi », c'est-à-dire d'avoir suivi comme client une psychothérapie, un coaching, ou encore toute pratique qui s'apparente à du « développement personnel ».

b. Le coaching dans le champ de la psychosociologie.

Le coaching s'inscrit dans la lignée de la psychosociologie du travail depuis les expériences pionnières d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company entre 1924 et 1932. Tout comme les psychosociologues, les coachs conçoivent l'entreprise comme un lieu dénué d'intérêts contradictoires, où des logiques différentes peuvent être combinées grâce à une bonne organisation gestionnaire. À la manière de Moreno ou de Lewin, les coachs font du consultant un « agent de changement », qui doit libérer la créativité des individus et développer leur motivation.

Pourtant, cet héritage n'est jamais explicité par les coachs, qui semblent l'ignorer dans leur majorité. Les coachs parlent des « résistances au changement » sans connaître le nom de Kurt Lewin qui les a théorisées dans les années 1930. Bien que le coaching s'inscrive dans « l'école lewinienne après Lewin » (Dubost, 1987), les coachs ne se réfèrent pas à l'intervention psychosociologique et présentent leur pratique comme une approche radicalement neuve. Outre l'argument marketing de la nouveauté, ils consomment ainsi la rupture entre le conseil et la discipline scientifique de la recherche-action des fondateurs de la psychosociologie. Le coaching appartient en effet à la partie appliquée et vulgarisée de l'intervention psychosociologique.

c. La spécificité du coaching : une pratique individualisée, une « technique de soi »¹⁸.

Cependant, le coaching est une activité spécifique dans le champ de la psychosociologie. Il s'agit d'un accompagnement individuel et personnalisé de salariés occupant généralement des fonctions d'encadrement à un haut niveau. Il emprunte à la tradition psychothérapeutique l'originalité de sa forme d'intervention : des entretiens confidentiels et réguliers qui impliquent un travail de type psychologique fondé sur le questionnement et l'introspection. Le coaching se démarque pourtant de la psychothérapie parce qu'il est explicitement tourné vers la performance : le terme de « coach », importé de l'anglais *to coach* qui signifie « entraîner », s'est d'abord introduit dans le champ du sport et la notion garde la trace de ce détour. Le maintien de l'anglicisme *coaching*, au lieu de parler d'« accompagnement », permet de faire référence aux stéréotypes de dynamisme et d'efficacité associés à la culture anglo-saxonne¹⁹.

L'histoire de l'intervention psychosociologique a certes connu des formes d'accompagnement individuel. Georges Friedmann rapporte en 1953, dans la deuxième édition de *Où va le travail humain ?*, l'existence à la Western Electric de *counsellors* - consultants effectuant des entretiens individuels de type psychologique avec les salariés. Si les *counsellors* ne semblent pas avoir traversé l'Atlantique à l'époque, l'accompagnement individuel n'est toutefois pas étranger aux pratiques des consultants avant l'arrivée du coaching ; mais il reste une pratique relativement informelle, en marge de l'intervention du consultant ou à sa suite. Avec le coaching naît une forme professionnalisée d'accompagnement individuel, qui a donné lieu à un véritable marché.

Sa spécificité réside dans le « travail sur soi » exigé du cadre coaché en vue d'atteindre des « objectifs professionnels ». C'est ce qui fonde, aux yeux des acteurs, la différence avec la formation traditionnelle : le recours au coaching signifie pour le prescripteur l'assurance d'un travail individualisé, personnalisé, qui exige du coaché un véritable retour sur soi qu'il peut plus facilement esquiver dans le cadre d'une formation en groupe, même dite de développement personnel. Par la modélisation d'un certain type de questionnement, le coaching invite le coaché à se livrer à une analyse réflexive de ses comportements et de ses croyances : « Quelles sont mes valeurs ? », « Comment devrais-je me comporter avec mon équipe, avec mon supérieur ? ». L'introspection s'initie dans un dialogue avec le coach mais elle est destinée à se poursuivre sans le coach dans un dialogue intérieur. Ce retour réflexif est conçu comme le moyen d'évaluer ses comportements en entreprise et de prendre conscience de leurs effets sur l'entourage professionnel. Le coaching est ainsi en général prescrit quand un changement de comportement est attendu par l'entreprise.

2. L'examen concret de la pratique : le coaching dans l'entreprise

Le coaching apparaît aujourd'hui, aux yeux de nombreux directeurs de ressources humaines, comme le dispositif le mieux adapté à « l'accompagnement du changement », qu'il soit organisationnel (restructuration) ou professionnel (prise de nouvelles responsabilités). Nous choisissons d'analyser deux exemples concrets de coaching en entreprise²⁰ l'un mis en œuvre à grande échelle dans le cadre d'un changement organisationnel, l'autre concernant une personne particulière à l'occasion d'un changement professionnel.

a. La mise en place du coaching dans le cadre d'une fusion.

Un dispositif de coaching interne a été mis en place dans une grande entreprise du secteur bancaire à la suite de sa fusion - sans licenciement - avec une entreprise de taille similaire. Nous nous appuyons ici sur la présentation qu'en fait Clémentine Marot²¹, qui se présente comme la « directrice du coaching interne », lors d'une journée de formation en ressources humaines consacrée au coaching.

Un service de coaching interne pour tous les managers a été créé pour les « accompagner dans ces situations inédites ». Concrètement, cela signifie qu'un poste de coach salarié a été créé au sein de l'entreprise – alors qu'en général, des contrats sont passés avec des coaches extérieurs à l'entreprise, au cas par cas – et attribué à Clémentine Marot, qui devient « coach interne ». Si un coaching est « prescrit » à un manager par son supérieur hiérarchique de ce dernier, ou par un responsable de la DRH, c'est elle qui le reçoit et le coache, par des entretiens réguliers et confidentiels.

Clémentine Marot justifie ainsi la nécessité du coaching dans cette situation de fusion : « *Les managers pensaient qu'ils montraient leur valeur en démontrant que leurs pratiques étaient les meilleures. Ils ont dû faire un volte-face ! Passer à « comment devenir le meilleur sans être rigide sur ma méthodologie et ma culture d'avant ?* ». *C'est un vrai changement.* » Le coaching est conçu comme une manière de faire changer les représentations des individus afin de modifier leurs comportements (dans une lecture où les comportements sont déterminés quasi-exclusivement par les croyances). La concurrence interne n'est pas remise en cause : il s'agit toujours de « *devenir le meilleur* ». Mais elle doit emprunter d'autres moyens, plus pacifiés, au nom de la poursuite de la production : « *Au départ, le sujet récurrent porteur de conflits, c'était « je dois faire prévaloir ma méthode ». On a vu que ça se transformait parfois en champ de bataille. Pour que les gens travaillent ensemble, il fallait que les gens soient capables de s'extraire de leur culture. On a constaté la nécessité du changement. Mais ce changement n'est pas simple, ni naturel. Il y a des managers qui n'ont pas voulu lâcher sur leurs croyances. J'en ai vus en coaching.* » En utilisant l'expression « champ de bataille », la coach interne montre que l'enjeu du coaching est de contribuer à une pacification des rapports sociaux dans l'entreprise, là où la situation de concurrence interne, induite par la fusion, fait naître des conflits.

Les managers doivent donc continuer à donner le meilleur d'eux-mêmes tout en ne se montrant pas « *rigides sur leur culture d'avant* ». La concurrence doit se poursuivre mais sans violence ni agressivité. Les managers doivent éviter les conflits, en se montrant souples et ouverts avec les personnes avec lesquelles ils travaillent, qui ont peut-être d'autres manières et habitudes de travailler, dans un contexte qui reste hautement concurrentiel. Le coaching joue alors un double rôle : d'une part il permet à l'individu de comprendre qu'il doit s'adapter à de nouvelles normes de comportement (on n'affirme plus sa rivalité avec l'ancienne entreprise concurrente) ; d'autre part, il aide l'individu à adopter une nouvelle attitude, en redéfinissant les situations²².

On peut d'abord identifier un processus d'individualisation : les contradictions nées de la fusion des deux entreprises ont été transposées à un niveau inter-individuel - « *Pour que les gens travaillent ensemble, il fallait que les gens soient capables de s'extraire de leur culture* » – puis individuel – « *Ils ont dû faire un volte-face ! Passer à « comment devenir le meilleur sans être rigide sur ma méthodologie et ma culture d'avant ?* » ». Dans ce discours, ce sont les individus qui sont responsables de la bonne marche de la fusion. Au niveau de l'individu, s'opère ensuite une psychologisation : dans le discours qui justifie le coaching, l'idée est que certains individus, dotés des caractéristiques psychologiques appropriées, savent s'adapter. D'autres, pour reprendre l'expression de la coach interne, « *ne veulent pas lâcher sur leurs croyances* ». Ceux-là ont besoin de « travailler sur eux », de faire un travail psychologique, un retour réflexif, pour comprendre pourquoi ils résistent.

L'exemple de la mise en place du coaching pour « accompagner » la fusion témoigne d'un double enjeu de la psychologisation induite par le coaching : d'une part, est visée une pacification des rapports sociaux de travail, par l'intériorisation des contraintes de concurrence et de production qui demandent un comportement souple, ouvert et coopératif, mais tourné vers la performance ; d'autre part, le recours au coaching tend à responsabiliser le salarié, en déplaçant les contraintes de l'organisation, et ici les contradictions nées d'un changement institutionnel, vers l'individu.

b. « Heidi » ou l'intériorisation des contraintes institutionnelles.

Ce cas est tiré d'un entretien réalisé avec une coach et porte sur le coaching d'une de ses clientes, une femme cadre dans une grande entreprise à qui a été refusé un changement de statut.

i. Un coaching à la place d'un statut.

Voilà comment la coach présente la situation, suite à des questions de notre part sur l'origine du coaching : « *C'était après l'entretien annuel, on lui avait proposé il y a cinq mois de prendre une responsabilité plus importante avec changement de statut, parce que c'est une entreprise dans laquelle il y a des statuts..., et au bout de cinq mois de négos, de machins, on lui avait dit que le DG était ok, et puis on lui a dit, ben non, finalement... tu vas occuper le poste, mais tu n'as pas le statut. Voilà. Donc elle est allée voir sa DRH, elle a dit « je comprends pas, j'en ai marre », et la DRH lui a proposé un coaching pour l'aider à évoluer.* » La situation est celle d'une cadre à qui l'entreprise refuse le statut de cadre dirigeant, tout en souhaitant qu'elle occupe le poste. Le statut renvoie à une dimension à la fois institutionnelle et symbolique.

Ne pas l'obtenir signifie ne pas bénéficier des avantages financiers et du prestige qui lui sont associés. Proposer le poste sans le statut est perçu comme un affront par la cadre. Cette dernière va s'en expliquer avec la direction des ressources humaines. C'est alors qu'un coaching lui est proposé et qu'il est fait appel à la coach que nous interviewons.

Qui a proposé et payé le coaching ? Pourquoi l'entreprise paie-t-elle un coaching à une personne à qui elle refuse ce statut ? *« Alors, elle, dans son cas, c'est le budget formation. La DRH, donc, mais en accord avec son directeur. En fait, ce qui se passe, elle, dans son entreprise, c'est que, elle ne peut pas évoluer parce qu'elle n'est pas polytechnicienne. C'est idiot, mais c'est une entreprise dans laquelle les dirigeants sont polytechniciens. Tout le monde le sait, je veux dire c'est..., en même temps c'est un excellent élément. Donc ils lui offrent ça parce qu'ils ont envie qu'elle se développe, même si c'est pas chez eux, ils prennent le risque que ce soit à l'extérieur, ils le savent. Mais ils veulent l'aider à trouver une solution, c'est aussi des incohérences des organisations. Elle ne peut pas évoluer, mais ils ont envie quand même qu'elle évolue, autrement. Parce qu'ils n'ont pas envie de la perdre, elle est hyper compétente. »* La coach tente d'expliquer pourquoi la DRH a proposé un coaching à sa cliente. Son propos est d'ailleurs apparemment contradictoire sur ce point : *« ils lui offrent ça parce qu'ils ont envie qu'elle se développe, même si c'est pas chez eux, ils prennent le risque que ce soit à l'extérieur »*. Il semble que le coaching fonctionne comme une compensation symbolique²³, destiné à « fidéliser » la personne. Précisément parce que l'entreprise sait que cette personne « hyper-compétente » risque de partir, elle lui propose un coaching pour l'inciter à rester, comme un témoignage d'estime *« parce qu'ils n'ont pas envie de la perdre »*.

Dans le même temps, la coach explique pourquoi on a refusé le statut à sa cliente. La raison en est que la cadre n'est pas polytechnicienne : elle ne possède pas l'attribut symbolique – la réussite à l'école Poytechnique – jugé nécessaire pour accéder au statut de dirigeant. On lui confie alors la fonction, mais pas le statut qui va avec. Lui accorder le statut, alors qu'elle n'en a pas l'attribut symbolique, introduirait une brèche dans un système social fondé sur la « logique de l'honneur » selon l'expression de d'Iribarne (1989). La raison – institutionnelle – semble donc sans appel, y compris dans le discours de la coach : *« elle ne peut pas évoluer, mais ils ont envie quand même qu'elle évolue, autrement »* (souligné par nous).

Cependant, comment l'entreprise a-t-elle pu justifier son refus sans dévoiler cette logique statutaire contradictoire avec la logique de valorisation des performances individuelles prônée par le discours capitaliste ? Proposer un coaching permet en fait d'atténuer, voire de masquer, la logique organisationnelle des statuts en expliquant le refus par un déficit dans les compétences individuelles de « savoir-être » de la personne. Ainsi la contradiction est levée : seuls les cadres qui ont l'étoffe des leaders deviennent des dirigeants et cette personne n'en fait pas encore partie car elle manque d'affirmation de soi. La raison qui tient à sa non-appartenance à un grand corps de l'Etat est passée sous silence : *« tout le monde le sait »* équivaut à reconnaître que personne ne le dit officiellement.

Cette situation, qui tient à une logique institutionnelle implicite mais bien réelle, est alors psychologisée par l'interprétation en termes de manque de savoir-être, que reprend entièrement la coach dans le coaching. En effet, voici les « objectifs » que devait atteindre la personne par le coaching²⁴ : *« Elle... ses objectifs, du coaching... (elle cherche dans le dossier) c'est pas lié directement à la créativité, c'est lié à l'affirmation. En fait aujourd'hui elle est bloquée dans son entreprise, elle n'arrive pas à évoluer. On lui refuse une place qui est légitime pour elle. Donc..., la demande, c'était de faire un point, essayer de comprendre ce qui se passait et de l'aider à évoluer, dans l'entreprise. Donc il faut débloquer. Et donc moi j'essaie d'identifier ce qui bloque. Et sur quoi elle peut travailler. Parce que, quand une situation est bloquée, je pars toujours du principe qu'il y a des blocages extérieurs, il y a l'organisation, mais il y a forcément, ça résonne en soi, et il y a forcément en soi, des choses qu'elle bloque. Et là, en l'occurrence, c'est la créativité. »* Ce que la coach a à l'esprit quand elle pense à sa cliente, c'est que son échec à obtenir le statut est lié à des blocages intérieurs. Elle définit ainsi son travail : *« Donc il faut débloquer. Et donc moi j'essaie d'identifier ce qui bloque. »* Elle évoque une part de responsabilité de l'organisation mais se recentre sur la responsabilité de la cliente dans son échec. Le propos s'achève sur « ce qui bloque », ce qui est à travailler en coaching, « l'affirmation, la créativité », qui apparaît en définitive comme la raison explicative de l'échec.

Elle revient sur ce point plus tard dans l'entretien : *« Parce que... il y a une part d'elle aussi qui a un travail à faire. Elle a un travail à faire notamment, bon elle, en l'occurrence, sur l'affirmation, enfin l'assertivité, savoir demander les choses ; elle a un travail aussi sur, par rapport à ses scénarios, ses*

schémas de vie, débloquer, enfin libérer la partie créative en elle. Il y a un ensemble d'éléments, mais il y a toujours, il y a des coresponsabilités. Quand les gens n'évoluent pas, c'est souvent une coresponsabilité. » La lecture de la coach justifie la décision de l'organisation et fait intérioriser à la personne la responsabilité de la situation (elle a « *un travail à faire* »). Dès lors que le coaching commence, les contraintes organisationnelles sont déplacées vers l'individu et subverties : de l'impossibilité d'accéder à un statut en vertu d'une logique institutionnelle et symbolique, on passe à la responsabilisation de l'individu, qui échoue à obtenir le statut par « manque d'affirmation de soi ».

ii. Evoluer autrement.

Pour la coach et on peut imaginer qu'il en est de même pour sa cliente, la lecture induite par la proposition de coaching n'écrase pourtant pas l'individu. La cadre ne semble pas se révolter contre le coaching que lui propose la direction des ressources humaines. Elle joue le jeu, peut-être parce que, sachant qu'elle ne pourra pas accéder au statut, elle utilise de manière opportuniste une formation individuelle qui peut lui donner des outils stratégiques pour préparer la suite de sa carrière. Elle accepte la lecture responsabilisante et psychologisée de l'institution parce que celle-ci peut paradoxalement lui offrir une porte de sortie individuelle. La cadre sait pourquoi elle n'a pas obtenu le statut - « *tout le monde le sait* » nous dit la coach – mais en rester là ne lui serait pas d'un grand secours. Accepter d'endosser une part de la responsabilité, accepter de se faire coacher, c'est semble-t-il agir, « *évoluer autrement* », même s'il s'agit surtout d'évoluer personnellement, de modifier ses attentes ou ses choix, se changer soi au lieu de changer le monde. Le coaching donne à la responsabilisation une connotation active, puisqu'il propose un travail à faire. Il ouvre la perspective d'une autre évolution, dont les acteurs espèrent qu'elle sera valorisée dans l'entreprise ou dans une autre, selon la philosophie du capital humain.

Voici un aperçu du travail réalisé par la coach, qui illustre une psychologisation en actes. Ici, c'est un travail sur l'affirmation et la créativité que doit faire la cadre coachée : « *J'utilise aussi ce qu'on appelle le dialogue intérieur [technique d'introspection sous forme de jeu de rôles, où le client est amené à jouer différentes facettes de sa personnalité – ici, l'enfant]. Par exemple, vous avez, comment dire, la partie créative d'une personne qui n'arrive pas à émerger. Elle est créative, mais souvent c'est une enfant intérieure qui n'arrive pas à émerger. Donc je dis « essayez de visualiser...la partie de vous, là, qui est créative ». Hier, j'ai eu l'exemple, c'est pour ça que j'en parle, elle me dit « ben elle est habillée » et moi je voyais la couleur rouge, elle me dit « elle est habillée... en rouge », je dis ah c'est marrant. « Ah ben elle a deux tresses ». Je lui dis « elle a quel âge ? » « Elle a dix ans ». Ca, en fait, c'est un personnage, de la personne, c'est une partie de la personne qui existe, qu'elle n'arrive pas à faire émerger. Alors il faut la nommer. Donc « nommez-la ! ». Elle dit « Heidi ». Après je la fais changer de place : je lui dis « moi je vais me mettre là, je suis vous ; et vous vous allez vous mettre là, et vous, vous êtes Heidi ». Et « je te demande, Heidi, pour quelle raison tu as tant de mal à te manifester ». Et, ça paraît complètement absurde, si vous arrivez de l'extérieur, vous dites « mais... ? ». Mais c'est très très puissant comme outil. Donc la personne a raconté... l'enfant en elle a pris la parole en fait. (...) Et en fait, elle a maintenant bien identifié, visualisé, nommé l'enfant en elle qui a du mal à émerger, elle comprend pourquoi l'enfant a du mal à émerger, de quelles conditions elle a besoin pour que cette partie-là de sa personnalité se manifeste plus. »*

Les contraintes institutionnelles sont invisibles, la situation que la coach fait jouer à sa cliente est extraite du contexte social et institutionnel. La personne est invitée à se saisir comme sujet psychologique dual, constituée d'une créativité et de blocages qui étouffent cette dernière. C'est la mise en perspective de cet exercice avec la situation décrite par la coach qui montre le processus de psychologisation dont nous avons essayé de dégager quelques enjeux. Par le jeu de rôle, la cadre est amenée à se voir en « Heidi », c'est-à-dire à faire l'expérience de la créativité étouffée, et par là même à en produire et intérioriser l'existence.

3. La psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise.

a. **Un nouveau compromis social : la rationalisation du « savoir-être ».**

Dans les deux cas présentés, un problème organisationnel est déplacé vers les individus et leur psyché, dans la perspective qu'ils en endossent la responsabilité. Comme dans le cas des infirmières analysé

par Marc Lorient dans *Le temps de la fatigue* (2000), la lecture faite par la direction des ressources humaines autorise l'administration de l'entreprise à se défausser, par la psychologisation du problème, de ses responsabilités proprement organisationnelles. Lorient parle, quant à lui, de l'émergence d'un nouveau compromis social : « Si la médicalisation et la psychologisation de la mauvaise fatigue se traduisent par l'individualisation du problème et son transfert à un professionnel chargé de le gérer, il est possible d'y voir l'émergence d'un nouveau compromis social visant, en quelque sorte, à gérer les coûts humains des transformations sociales ». Les coachs, « experts » de la gestion des émotions, participent d'un nouveau compromis social qui concerne le travail des cadres. Il n'y a pas de médicalisation mais une psychologisation du travail de ces derniers, présenté comme étant essentiellement relationnel.

Héritiers des psychosociologues et des relations humaines, les coachs considèrent en effet que « les managers » doivent donner du sens à leurs équipes pour motiver les travailleurs, mais qu'ils ne sont pas préparés à le faire par leur formation initiale d'ingénieur, jugée trop technique. Il faut donc « professionnaliser » le management, c'est-à-dire rationaliser les compétences de « savoir être » nécessaires à son exercice. L'insuffisante professionnalisation du manager est principalement conçue en termes de problèmes relationnels, de manque de « charisme », de manque d'« assertivité », ou de manque d'écoute. La particularité de la doctrine du coaching est que ces problèmes y sont pensés en termes psychologiques : manque de confiance en soi, d'« estime de soi ». Voici ce qu'écrit par exemple un coach sur l'assertivité – c'est le problème de Heidi – : « *L'assertivité est la capacité à s'affirmer dans les relations de façon efficace et authentique, en évitant les attitudes d'agressivité, de manipulation ou de fuite, sous-tendues par des émotions parasites (peur, colère) et qui traduisent souvent un manque de confiance en soi.* » (in Cohen-Scali, 2004). Il ne s'agit donc pas seulement d'acquiescer des attitudes attendues en termes de communication, mais d'opérer un travail sur les émotions et la psyché du coaché. Dans cette lecture, seul un « travail sur soi » - un travail personnalisé, réflexif et de type psychologique - peut « développer » la personne, lui redonner de l'estime de soi et ainsi lui permettre d'adopter des comportements mieux adaptés à son rôle de manager.

Ces arguments conduisent à psychologiser le travail du cadre-manager. Peut-être doit-on voir dans cette acceptation par les cadres d'une lecture psychologique et non pas sociale de leur fonction, un affaiblissement de leur position dans l'entreprise. Au-delà de la constitution de ce compromis social, la psychologisation des rapports sociaux qui accompagne le coaching révèle une attention particulière pour l'intériorisation des contraintes et l'acquisition du contrôle de soi.

b. Densification relationnelle et pacification des rapports sociaux.

La tertiarisation fait une place privilégiée aux relations d'homme à homme dans l'espace de travail. Une densification relationnelle s'opère dans les tâches, produisant inévitablement des tensions relationnelles, dans le cadre d'une redéfinition des formes d'organisation du travail. Pour le dire dans les termes de Lorient, qui reprend la problématique éliassienne du processus de civilisation : « Plus globalement, les interdépendances croissantes qu'engendre le processus de civilisation ont pour effet d'élever les exigences sociales d'auto-contrôle tout en individualisant les processus identitaires : le travailleur doit être capable de s'adapter à des situations de plus en plus complexes de coopération avec autrui tout en étant son propre gestionnaire, son propre maître. Cette apparente contradiction est surmontée grâce à l'effet symbolique du savoir médical et psychologique qui fait des conséquences de cette transformation globale des troubles individuels gérés de façon consensuelle. » Le recours au coaching s'interprète dans les mêmes termes, si l'on exclut l'aspect médical. L'« effet symbolique » est lié au caractère d'« experts » de la psyché et des relations humaines que se sont donnés les coachs, et tient aussi à l'image un peu charismatique de la figure du coach²⁵.

Lorient reprend la métaphore de la pacification des routes que Norbert Elias utilise pour illustrer le phénomène plus général de la pacification des rapports d'interdépendance. Plus les échanges entre les hommes sont fréquents et réguliers, plus le besoin de sécurité est grand. Elias²⁶ rappelle que dans la société de guerriers gérée par l'économie de troc, le principal danger sur les routes est l'attaque de brigands. Or, le danger principal que nous courons tous dans la société moderne est qu'un individu perde le contrôle de lui-même sur la voie publique. De ce fait, « la circulation dans les rues principales d'une grande ville de notre société différenciée exige un conditionnement très différent de notre appareil psychique », analyse Lorient. C'est bien ce « conditionnement différent de notre appareil psychique » qui est en jeu avec le coaching. Bien

que la métaphore d'Elias s'applique particulièrement bien à l'objet de Loriol, les chauffeurs de bus, elle permet aussi d'éclairer le recours au coaching.

Dans l'entreprise, le réseau d'interdépendances est tel qu'il impose en effet un conditionnement extrêmement rigoureux à tous. Le rapport d'homme à homme devient un enjeu dans un univers où il est quasiment le seul paramètre à ne pas être soumis à la fluidité ; il est soumis à une obligation d'efficacité et de fiabilité, dans un contexte de sophistication croissante des machines qui engendre un besoin accru de coopération, donc qui complexifie aussi les interdépendances. Face à cela, les relations sociales dans lesquelles sont pris les acteurs doivent être sans accroc, sans jeu. Le conflit n'a pas de place dans un tel contexte. Il doit disparaître, c'est-à-dire être géré. Les réseaux d'interdépendance sont tels que d'une part, les hommes doivent être fiables (autant « techniquement » que psychologiquement), d'autre part, les échanges doivent être pacifiques. C'est ce qu'exprime à sa manière la coach interne du premier exemple, quand elle défend la nécessité du coaching dans un contexte de fusion qui provoque des tensions internes.

La capacité la plus nécessaire aux individus dans les réseaux interdépendants de travail est la capacité de contrôle de soi. C'est à cet impératif qu'entend répondre le recours au coaching. Les coachs invitent au contrôle de soi par l'introspection et la recherche de comportements mieux adaptés au contexte professionnel de l'entreprise et à ses valeurs. Les pratiques qui tentent d'opérer un changement comportemental peuvent être interprétées comme un mouvement à la fois de rationalisation des émotions et d'intériorisation des nouvelles normes de comportement. Le comportement adéquat du manager, et au-delà, des individus en société, vise essentiellement à la pacification des rapports sociaux.

Conclusion

Les deux exemples issus de nos observations mettent en évidence un processus de psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise – il est plus juste de préciser que ce sont à la fois des situations sociales (comme la fusion ou un refus de promotion), le travail du cadre-manager, ainsi que la représentation des individus, qui sont psychologisés, c'est-à-dire interprétés en termes psychologiques. Le coaching participe à cette psychologisation : d'abord parce que c'est un argumentaire psychologisant qui justifie sa demande ; ensuite parce qu'il produit en retour un effet de psychologisation, par la réflexivité psychologique qu'il induit.

Les entreprises ont recours au coaching pour l'acquisition de compétences relationnelles dites de « savoir-être », conçues comme les clés de la performance des cadres-managers. Une « professionnalisation » des cadres s'opérerait alors dans une tentative de rationalisation de la présentation de soi, qui se fait sur un mode psychologisé.

En suivant une interprétation éliasiennne, nous considérons que le coaching est appelé pour jouer un rôle de pacification des rapports sociaux dans l'entreprise en faisant intérioriser certaines contraintes aux individus. Il tend de ce fait à produire une responsabilisation des salariés et à défausser l'organisation de ses propres responsabilités. On l'a vu avec l'exemple de la femme cadre coachée, le coaching déplace les contraintes institutionnelles sur l'individu et les subvertit : l'individu est responsable de ses échecs, même de ceux qui ont des explications en termes institutionnels. Il semble que la psychologisation permet de pousser plus loin la concurrence tout en maintenant des rapports sociaux pacifiés et en gardant intactes des logiques organisationnelles.

Cependant, la psychologisation qu'induit le coaching semble aussi offrir des possibilités d'action aux acteurs. Le travail sur soi est une première action. Le coaching promet des perspectives de valorisation, qu'elles soient réelles ou illusives, comme dans le cas de cette femme cadre qui travaille son « leadership » et espère que le travail réalisé avec la coach portera ses fruits, lui donnera plus d'aisance et lui permettra ainsi d'obtenir le statut de dirigeant dans son entreprise ou dans une autre. Les coachés que nous avons interrogés sont assez enthousiastes, et disent rechercher cette réflexivité : ils considèrent qu'ils modifient leur comportement dans les interactions dans un sens qui les satisfait, ils se disent « plus souples », « moins abrupts », « plus ronds »²⁷. Une part de stratégie entre dans leur adhésion : ils adoptent des attitudes qui sont plus valorisées par leur hiérarchie et leur entourage professionnel, après un coaching dont les prescripteurs attendent les effets²⁸.

La psychologisation ne signifie pas non plus une absence de distance de la part des coachs. Certains mettent en garde envers ce qu'ils appellent une « externalisation des problèmes de l'entreprise ». Ils soulignent que le coaching est parfois utilisé comme un moyen de régler une situation que l'entreprise aurait pu régler seule, par un entretien avec le supérieur hiérarchique par exemple. D'autres vont même, comme la co-fondatrice d'une formation de coaching qui se distingue par ses prises de position relativement critiques, jusqu'à appeler ses collègues à « *ne pas être des clowns* », un peu à la manière de Maurice de Montmollin qui affublait les psychologues du travail du sobriquet de « psychopitres » (1972). C'est cette coach qui rappelle que dans les cirques, quand un accident a lieu sur scène, et que le public affolé est dans l'attente, pour faire diversion, la direction lance « Faites entrer les clowns ! ».

Bibliographie

- Demailly L. (2005), 'La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique', Actes du Colloque sur la psychologisation (Internet), Lille.
- Dubost J. (1987), L'intervention psychosociologique, Paris, PUF.
- Chauvin P-M, Truc G. (2003), Le coaching, profession floue, champ net, ENS de Cachan.
- Cohen-Scali V. (sous la dir.), (2004), Les métiers en psychologie sociale et du travail, Paris, In Press.
- Elias N. (1985) (1934), La société de cour, Paris, Flammarion.
- Foucault M. (2001), Dits et écrits II, 1976-1988, Quarto Gallimard.
- Friedmann G. (1953) (2^e édition), Où va le travail humain ?, Paris, Gallimard.
- Iribarne (d') P. (1989), La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Ed. du Seuil.
- Loriol M. (2000), Le temps de la fatigue, la gestion du mal-être au travail, Paris, Anthropos.
- Montmollin (de) M. (1972), Les psychopitres, une autocritique de la psychologie industrielle, PUF.
- Salman S. (2002), Le coaching d'entreprise, une nouvelle profession ?, Université Paris X Nanterre.
- Salman S. (2003) 'La carrière d'un coach', Les activités économiques, Terrains et Travaux, ENS de Cachan.

Notes

¹ Surtout dans les grandes entreprises.

² En général dans le budget de la formation (au moins 5 000 euros pour un contrat de coaching).

³ Entre moins de 10 et plus de 50 cadres coachés sur deux ans, dans une grande entreprise.

⁵ Selon le site de la Société Française de Coaching (SF Coach), organisme professionnel.

⁷ Selon la SFCoach. Le *Dictionnaire Robert* (2007) définit le coaching comme une démarche d'accompagnement personnalisé d'un dirigeant visant à atteindre le meilleur niveau de réussite et d'épanouissement.

¹³ En particulier dans le domaine de techniques psychologiques vulgarisées comme l'Analyse transactionnelle. Vincent Lenhardt préside l'Association européenne d'Analyse Transactionnelle de 1982 à 1985. Pour une analyse de la trajectoire exemplaire d'un fondateur du coaching, voir Salman, 2003.

¹⁴ Le catalogue de formation de la Cegos, important cabinet de conseil, propose deux formations au coaching en 1995, huit en 1996. La SF Coach est créée fin 1996.

¹⁵ Nous avons envoyé en 2002 un questionnaire de 40 questions portant sur le profil des coachs, leur formation et leur activité professionnelle, aux 400 adhérents de la SF Coach avec un retour de 116 questionnaires, soit 30% de l'échantillon. Chauvin, Truc 2003.

¹⁶ Qui tiennent au « style » des fondateurs et à leurs orientations idéologiques. Salman, 2002.

¹⁷ Les praticiens le reconnaissent explicitement, Cohen-Scali, 2004.

¹⁸ Selon la formule de Michel Foucault, 2001.

¹⁹ En plus d'affirmer la nouveauté de la pratique.

²⁰ Ces deux cas sont significatifs des observations que nous avons menées jusque là, mais des recoupements avec d'autres entretiens – qui seront faits ultérieurement dans l'enquête – seraient nécessaires pour étayer notre propos.

²¹ L'identité des personnes a été modifiée pour préserver leur anonymat.

²² Au sens interactionniste de cette expression.

²³ De par son coût élevé, le coaching s'adresse en général exclusivement à des cadres d'un haut niveau dans l'organisation et est présenté comme un « investissement » sur la personne coachée, signe de sa « valeur » pour l'entreprise.

²⁴ Lors d'un coaching en entreprise, un contrat tripartite est passé entre le coach, le coaché et le prescripteur. Y sont écrits les « objectifs » du coaching, le nombre et la durée des séances, etc.

²⁵ Qui s'est instaurée aux débuts du coaching, et perdure, notamment en raison de la confidentialité du coaching. Pourtant, elle entre en tension avec les tentatives de professionnalisation du groupe des coachs (Salman, 2003).

²⁶ Elias, 1985, pp 192-193, cité par Loriol, 2000.

²⁷ Extraits d'entretiens avec des cadres coachés.

²⁸ Comme ce cadre à qui son chef dit, après trois séances de coaching : « Alors, Paul, vous n'êtes plus le même Paul, je le vois bien ! », et qui joue le jeu en acquiescant.