

Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise

Scarlett Salman

Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2021, 320 p.

*Lu par Chloé Biaggi**

Au cours des dernières décennies, le coaching a peu à peu intégré le répertoire des pratiques de gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises et organisations. C'est à cette nouvelle activité professionnelle et aux acteurs qui la font vivre qu'est consacré ce stimulant ouvrage de Scarlett Salman. Celle-ci propose de saisir le coaching comme un « dispositif emblématique du nouvel esprit du capitalisme » (p. 14), au sens de Luc Boltanski et Ève Chiapello¹, permettant d'expérimenter de nouvelles formes personnalisées de mobilisation des cadres, qui promettent de réconcilier l'humain et l'entreprise, le bien-être et la performance économique.

Le livre s'appuie sur une enquête menée au cours des vingt dernières années, qui combine des entretiens (avec des coachs, des cadres coachés et des cadres des ressources humaines qui prescrivent les coachings), la passation de deux questionnaires (auprès des adhérents de la principale association française de coaching et de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines [DRH]), l'analyse documentaire d'écrits de coachs, et des observations, parfois participantes, en particulier au sein de deux formations au coaching. L'autrice multiplie les points d'entrée sur son objet : sont abordés à la fois l'histoire de cette activité, les trajectoires des coachs, les caractéristiques du marché du coaching, mais aussi les pratiques concrètes en la matière et leurs effets sur le travail et les carrières des cadres.

Les deux premiers chapitres abordent l'activité de coaching dans une perspective sociohistorique. Le chapitre 1 resitue son apparition dans l'histoire longue des relations entre psychologie et management depuis l'entre-deux-guerres, dont l'autrice contextualise les inflexions à la lumière des transformations des entreprises, des évolutions idéologiques du capitalisme, mais aussi des rapports de force entre différents courants dans le champ de la psychologie universitaire. L'émergence du coaching, dans les années 1980, s'inscrit dans un mouvement plus général d'individualisation et de personnalisation de la gestion de la main-d'œuvre. L'attention portée par S. Salman aux trajectoires des acteurs qui ont introduit les pratiques de coaching

* Université de Bretagne occidentale, LABERS-CMH.

1. Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

permet d'éclairer à nouveaux frais l'affinité entre ces dernières et « la critique artiste » de Mai 68. Issus des franges économiques des classes supérieures et inspirés des idéaux soixante-huitards, les promoteurs du coaching, très intéressés par les méthodes de développement personnel, ont d'abord cherché à devenir psychothérapeutes. Face aux difficultés rencontrées pour faire reconnaître leur expertise dans le champ de la santé mentale, ils se sont progressivement tournés vers le conseil en management, voyant dans le réinvestissement de techniques de développement personnel dans les entreprises une manière de valoriser leur parcours. Le chapitre 2 étudie la manière dont la catégorie et l'activité de coaching, en tant que prestation de service et activité professionnelle, se sont peu à peu stabilisées et institutionnalisées en France, non sans difficultés. Ce processus est appréhendé sous l'angle des stratégies collectives déployées par les acteurs pour faire reconnaître la légitimité de cette activité. S. Salman explore les spécificités des dynamiques de cette professionnalisation, qui présente des traits communs avec celles d'autres activités managériales – conseil en management, chasse de tête – et qu'elle qualifie de « professionnalisation tournée vers le client ». En effet, les acteurs se tournent davantage vers le marché que vers l'État pour se légitimer – même si ce dernier participe indirectement au développement du coaching, par le biais du financement de la formation continue.

Les deux chapitres suivants portent respectivement sur les acteurs et le marché du coaching. Dans le chapitre 3, S. Salman étudie les trajectoires et les caractéristiques sociales des coaches. Ces derniers forment un groupe professionnel assez féminisé, plutôt âgé, et aux origines sociales élevées. La plupart des coaches ont fait l'expérience d'une psychothérapie au cours de leur parcours, et ont connu une ou plusieurs reprises d'études. L'autrice va au-delà de ce portrait de groupe et dégage deux voies principales d'entrée dans le coaching, qui sont à l'origine de rapports différents au métier. Une partie importante des coaches sont d'anciens consultants, principalement dans le domaine des ressources humaines et de la formation. Pour certaines, l'orientation vers le coaching permet de renouer avec un « projet professionnel contrarié » (p. 110), celui de devenir psychologue clinicienne, abandonné à la fin des études au profit de l'entrée dans le monde du conseil, en raison de difficultés d'insertion professionnelle. Le deuxième groupe, plus âgé et plus masculin, est constitué d'anciens cadres d'entreprises – notamment des ingénieurs et des commerciaux. Pour eux, le coaching constitue une reconversion professionnelle après une rupture – par exemple, un licenciement – venue heurter une carrière auparavant linéaire. Plus attachés à une identité exclusive de coaches que leurs homologues du premier groupe, ces « convertis » (p. 99) sont plus souvent engagés dans une démarche spirituelle que les anciens consultants. Le chapitre 4 aborde ensuite le fonctionnement du marché du coaching. Il explore la manière dont les coaches, majoritairement indépendants, font face à l'épreuve du risque économique. Leurs stratégies consistent à diversifier les prestations qu'ils proposent (coaching, mais aussi conseil et formation managériale) afin d'entretenir et de fidéliser leur portefeuille de clients. S. Salman montre que le marché de la prestation de coaching implique trois grands acteurs : le coach, le cadre coaché, mais aussi le prescripteur

– souvent un gestionnaire des ressources humaines. Dans ce marché caractérisé par la singularité de la prestation et l’incertitude sur sa qualité, la concurrence est régulée par des dispositifs personnels de confiance, qui nécessitent de la part des coachs un véritable travail – qu’ils déniaient souvent – d’entretien de leur réseau.

Enfin, les trois derniers chapitres s’intéressent aux pratiques et aux usages des prestations de coaching en entreprise. Trois sujets évoqués lors des séances de coaching sont examinés tour à tour : la question de la gestion du temps (chapitre 5), l’enjeu des relations de travail (chapitre 6), et enfin les questions de carrière (chapitre 7). Dans les trois cas, le dispositif de coaching est saisi par S. Salman comme un révélateur des transformations du travail et des carrières des cadres et des tensions qu’elles génèrent. Par exemple, pour expliquer la centralité de la question des relations de travail dans les coachings, l’auteur revient sur les mutations de l’exercice des fonctions d’encadrement, et sur les injonctions paradoxales qui pèsent sur les cadres, sommés d’adopter un mode de management moins autoritaire, tout en étant soumis à de fortes injonctions de performance.

S. Salman étudie la manière dont les coachs se saisissent de ces différents enjeux. Elle pointe du doigt l’ambiguïté de leurs prescriptions au regard du discours néo-managérial constitutif du nouvel esprit du capitalisme dont ils se réclament. Loin d’encourager la créativité et l’affranchissement vis-à-vis des règles hiérarchiques, les coachs rappellent en réalité régulièrement aux cadres qu’ils accompagnent les attentes et les normes de l’organisation : se concentrer sur sa fiche de poste, respecter l’ordre hiérarchique, etc. Pris sous cet angle, le coaching atteste la « nature hybride du nouveau capitalisme » (p. 195), tiraillé entre des discours valorisant l’émancipation des formes bureaucratiques et la persistance de modes d’organisation issus de la cité industrielle. Dans le cas le plus extrême, le coaching peut même apparaître comme un « mode de gestion des frustrations de carrière » (p. 260) générées par le décalage entre le discours managérial faisant du mérite la clé de la réussite professionnelle, et la persistance de logiques d’organisation où le diplôme initial constitue une condition implicite pour accéder aux postes dirigeants. Du point de vue d’un DRH, prescrire un coaching peut être une manière d’apaiser les mécontentements d’un salarié bloqué dans son évolution de carrière. Le coaching apparaît ainsi comme une « tentative de réponse aux tensions créées par le hiatus entre le discours néomanagérial et la persistance de réalités organisationnelles aux logiques opposées à ce dernier » (p. 284).

Surtout, si le coaching aborde des questions centrales, au cœur des tensions et des contradictions associées au travail d’encadrement, les réponses que les coachs proposent demeurent limitées, car cantonnées à l’individu. La lecture psychologue des situations de travail à laquelle appelle le coaching a pour effet d’invisibiliser le contexte social et institutionnel, et de reporter la responsabilité des problèmes organisationnels sur les cadres eux-mêmes. Par exemple, les conflits avec les collègues et les subordonnés sont présentés par les coachs comme le résultat d’un « mauvais savoir-être » des cadres coachés, sans référence aux contraintes sociales et organisationnelles qui pèsent sur eux. Pour y faire face, les coachs proposent aux cadres de

travailler sur leur langage, leur présentation, leurs représentations et leur rapport à l'entreprise. Le coaching détourne les cadres d'une lecture critique des rapports de pouvoir qui opèrent dans l'entreprise. Les coachs recommandent ainsi aux cadres dont la carrière est bloquée de travailler sur leurs aspirations plutôt que de tenter vainement de transformer une organisation sur laquelle ils n'ont aucune prise, en opérant un « travail de deuil » (p. 265).

S. Salman donne aussi à voir la manière dont les cadres coachés s'approprient ce dispositif, sans rabattre les usages de ce dernier aux seuls intérêts des directions d'entreprise. L'autrice souligne que le coaching est souvent apprécié des cadres qui en font l'expérience, qui y voient l'occasion de prendre du recul sur leur pratique et de prendre conscience d'attentes implicites qui régissent le fonctionnement de leur entreprise. Pour ceux qui connaissent des blocages de carrière, le coaching permet aussi de « sauver la face » (p. 270) en les aidant à envisager et à accepter d'autres voies professionnelles que celles qu'ils avaient d'abord projetées. Plus globalement, S. Salman souligne que le coaching transforme le rapport que les cadres entretiennent à leur organisation, qui devient « plus distancié, plus stratégique et pragmatique » (p. 270).

L'émergence d'un « nouvel esprit du capitalisme » avait été théorisée par L. Boltanski et È. Chiapello à partir de l'étude de manuels de gestion. Le travail de S. Salman permet de relire et de contextualiser cet avènement du « nouvel esprit du capitalisme » par l'étude des acteurs qui le font vivre et des pratiques qui le constituent, au-delà des prescriptions de la littérature managériale. Ce faisant, il offre une contribution originale et importante à la sociologie du travail et de la gestion. L'une des grandes forces de l'ouvrage tient à la manière dont l'autrice parvient à tenir ensemble, dans l'analyse, l'étude des acteurs, des pratiques et des organisations dans lesquelles elles se déploient. Les pratiques et les trajectoires sont systématiquement contextualisées à l'aune des transformations du capitalisme. Par exemple, l'autrice montre comment le développement du coaching est rendu possible par des mouvements de fond qui transforment les mondes du travail depuis une trentaine d'années, comme le renouveau des formes de travail indépendant, le développement des classes moyennes du secteur privé, ou encore la multiplication des restructurations et la déstabilisation des carrières des cadres.

Riche et dense, le livre de S. Salman s'appuie, comme évoqué plus haut, sur une enquête conséquente. On regrettera seulement que les observations réalisées par l'autrice soient si peu mobilisées, notamment dans les trois derniers chapitres qui portent sur les usages et les effets du coaching. Alors que le métier de coach est présenté par l'autrice comme un « métier goffmanien » (p. 233), au sens où il porte une attention soutenue aux interactions quotidiennes de travail, la dynamique des interactions entre les cadres et leurs coachs n'est pas prise pour objet en tant que telle. Il est dommage, de ce point de vue, que les analyses de l'autrice ne mobilisent pas, en plus des entretiens, les observations participantes qu'elle a réalisées, en suivant elle-même un coaching durant plus d'un an. Bien que S. Salman revendique en introduction une enquête

« au plus près des pratiques des coachs » (p. 16), l'activité concrète de ces derniers demeure paradoxalement parfois au second plan – même si l'auteur donne quelques éléments très intéressants sur certains outils et techniques qu'ils diffusent aux cadres qu'ils accompagnent. On aurait aussi aimé en savoir davantage sur les socialisations professionnelles et l'apprentissage du métier de coach, notamment dans le cadre des formations que S. Salman a observées. Ces quelques remarques n'enlèvent rien au grand intérêt de ce livre passionnant.