

Scarlett Salman

AUX
BONS
SOINS DU
CAPITALISME

Le coaching en entreprise

SciencesPo
LES PRESSES

Table des matières

Introduction	9
Un nouvel esprit du capitalisme ?	10
Les métamorphoses des relations entre management et psychologie	17
Une nouvelle figure du travail ?	
Les professionnels indépendants de services experts	21
Une hygiène psychique au travail	24
La fonction palliative du coaching au sein d'un capitalisme hybride : entre rationalisation et responsabilisation	27
Chapitre 1 – Généalogie du coaching	
Les métamorphoses des relations entre psychologie et management	31
L'essor d'un management humain, de l'entre-deux-guerres aux années 1960	33
Au nom de l'individu : du développement personnel au néomanagement	43
Conclusion	54
Chapitre 2 – L'invention du coaching professionnel	
Une professionnalisation tournée vers le client	57
Une activité contestée : l'invisibilité initiale du coaching en France	59
Des stratégies collectives de professionnalisation tournées vers le client	66
Conclusion	88
Chapitre 3 – Le temps des coachs ?	
L'essor des vocations pour le coaching	91
Unité et pluralité du groupe des coachs	93
Devenir coach, une opportunité pour des consultants et des formateurs aux franges du conseil	101
Devenir coach, une voie de salut pour des cadres en reconversion professionnelle	112
Conclusion	121

Chapitre 4 – Vivre du coaching?	
Les paradoxes d'une expertise de luxe exercée par des professionnels autonomes	125
À l'épreuve du risque économique, le marché du travail des coachs en entreprise	129
À l'épreuve de la concurrence, le marché du service du coaching	142
Conclusion	167
Chapitre 5 – Temporalités de travail et optimisation de soi	169
Urgence, dispersion, surcharge : trois défis temporels	173
Les réponses du coaching aux défis temporels des managers : optimisation et hygiène des territoires	178
Conclusion	192
Chapitre 6 – Face aux relations de travail, l'essor d'une hygiène psychique	197
Les relations de travail comme enjeu pour les cadres	198
Le traitement des enjeux relationnels par le coaching : un répertoire psychologue de pacification	214
Des usages organisationnels du coaching à son appropriation par les cadres	237
Conclusion	255
Chapitre 7 – La fonction palliative du coaching	
Un retour sur les carrières des cadres	257
La raréfaction du modèle ascendant de carrière	258
Le coaching comme mode de gestion des frustrations de carrière	260
Conclusion	271
Conclusion générale	273
Les coachs, l'envers de l'indépendance et la marchandisation lucrative du <i>care</i>	274
Le coaching, entre optimisation de soi et régulation morale	279
Vers une politique de l'individu ?	282
Bibliographie générale	291
Liste des sigles et acronymes	309
Remerciements	311
Table des documents	313

Chapitre 1

Généalogie du coaching

Les métamorphoses des relations entre psychologie et management

Qu'ils soient fous du roi, entraîneurs sportifs, philosophes, guides spirituels et grands pédagogues de l'histoire, en passant par les figures plus quotidiennes du sage du village, du compagnon initiant l'apprenti ou de l'éducateur ouvrant à l'esprit de l'enfant, la liste est longue de ces « éveilleurs de conscience » qui, ayant compris que leur rôle consistait moins à « prêcher le vrai » qu'à aider l'autre à cheminer vers sa découverte, ont bâti la généalogie du coaching¹.

Profession de service ou métier artisanal pour certains, plutôt que science, même s'il s'appuie sur des méthodes éprouvées, le coaching a trouvé sa source, il y a près de deux mille cinq cents ans, dans le questionnement d'un philosophe athénien².

En ne souffrant d'autre prédécesseur que Socrate – à l'instar des premiers psychothérapeutes de la fin du XIX^e siècle –, les coachs cherchent à donner à leur pratique un caractère à la fois universel et historique. Telle est la fonction des grands récits mythiques que d'accompagner les changements d'une institution pour se légitimer, comme l'a montré Michel Foucault en 1963 dans *Naissance de la clinique*. Il importe donc de refaire la généalogie des relations entre

1. Vincent Lenhardt, *FAQ Coaching : tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching, réponses d'un spécialiste*, Paris, Dunod, 2006.

2. François Caby, *Le Coaching*, Paris, De Vecchi, 2002.

psychologie et management, dans laquelle s'inscrit le coaching, et de suivre leurs métamorphoses si l'on veut saisir les inflexions et les spécificités que ce dispositif y a introduites. Mais cette généalogie est également nécessaire pour se départir d'un deuxième récit mythique qui présente le coaching comme une innovation radicale et inédite. À distance du «récit idéal» qui fait du coaching une pratique ancestrale redécouverte par «quelques rares pionniers³», elle croise une histoire des savoirs et des techniques psychologiques avec celle des transformations du management, saisie depuis le contexte français au xx^e siècle.

Dès l'entre-deux-guerres, se développe en Europe et singulièrement en France une psychologie appliquée aux affaires (Ohayon, 1999) qui vise l'accroissement des facultés humaines. À la même époque, les expériences pionnières de psychologie sociale industrielle de l'école des relations humaines, qui mettent en évidence le «facteur humain», voient le jour aux États-Unis : importées en France dans l'après-seconde guerre mondiale, elles participent à l'émergence d'une «industrie du management» (Boltanski, 1981) qui se constitue alors pour former les cadres, avec les écoles de gestion et la formation professionnelle dans les années 1950 et 1960 (Tanguy, 2001). La psychosociologie du travail qui domine à cette période en France axe cependant ses interventions sur le groupe, et non sur l'individu.

Le coaching s'inscrit dans cette généalogie, tout en l'infléchissant doublement. Il s'y inscrit en reprenant les préoccupations pour la «conduite des hommes» et le commandement et, plus largement, pour les sciences humaines et l'«humain» qui ont accompagné, dès les années 1920, l'essor des grandes entreprises aux États-Unis et en France. Cependant, héritier de la contre-culture des années 1960-1970 – par les techniques du développement personnel importées des États-Unis – et de ses conceptions antihiérarchiques, il reformule la problématique du commandement autour du leadership et d'une mobilisation du «potentiel» par le sens. De plus, il réhabilite l'intervention sur l'individu et relègue le groupe au second plan, consacrant la montée en puissance de la psychologie clinique

3. Daniel Cohen, «Préface», dans François Caby, *Le Coaching*, *op. cit.*

au sein de la psychologie appliquée au travail (Le Bianic, 2005), dans le cadre plus large d'une transformation du statut de la psychothérapie et de son ouverture aux « normaux » (Castel, 2011).

Comment la critique artiste porteuse des aspirations à l'authenticité et à la liberté exprimées autour de Mai 68 s'est-elle rapprochée du capitalisme, orientant via le coaching les liens entre psychologie et management à la fin du xx^e siècle? C'est ce que propose d'éclairer la fin de ce chapitre, en analysant la trajectoire collective des introducteurs du coaching en France, et en la réinsérant dans les transformations des organisations, de la formation professionnelle et du conseil à l'œuvre dans les années 1970-1980.

L'essor d'un management humain, de l'entre-deux-guerres aux années 1960

Le coaching s'inscrit dans la filiation d'une psychologie appliquée aux affaires, qui se développe dès l'entre-deux-guerres et s'établit dans les années 1950 avec la psychosociologie des petits groupes. La question de l'autorité, entendue comme une qualité personnelle, est centrale dans cette psychologie appliquée. L'historien Yves Cohen la resitue dans l'essor, au début du xx^e siècle, de préoccupations collectives transnationales pour le commandement, après l'effondrement des anciennes hiérarchies « naturelles » au xix^e siècle. « Sécularisé, incarné, le commandement devient aussi scientifique » (Cohen, 2013, p. 60) et la psychologie apparaît comme la discipline privilégiée pour maîtriser la gestion des relations interpersonnelles.

Entre accroissement des facultés humaines et humanisation du capitalisme, la psychologie appliquée aux affaires

La psychologie appliquée aux affaires qui se diffuse en France dans l'entre-deux-guerres vise l'accroissement du « rendement humain » et l'épanouissement de la personnalité (Ohayon, 1997, 2007). Elle se développe en marge de la psychologie appliquée universitaire, expérimentale, axée sur la psychotechnique et ses tests. Elle se distingue également de l'« expertise en organisation », dominée par les ingénieurs-conseils (Henry, 2012), pour inaugurer les débuts d'une « expertise en management humain ».

Deux organes à visée commerciale, animés par des ingénieurs, des experts en « efficience » et des consultants, en sont les piliers :

la filiale française de l'institut Pelman, créée en 1927, et le Centre d'études des problèmes humains (CEPH), fondé par Jean Coutrot, ingénieur polytechnicien, en 1937. Le public visé par l'institut Pelman est constitué de représentants des classes moyennes en voie d'ascension, de membres du patronat, d'ingénieurs, de cadres et de chefs⁴, qui vont puiser dans ses enseignements des outils pour mobiliser la main-d'œuvre et éviter les grèves. La perspective est celle d'un changement social par la formation des élites. On apprend au personnel d'encadrement à acquérir de l'autorité, et aux employés à vaincre leur timidité⁵. William Joseph Ennever, l'homme d'affaires anglais fondateur de l'institut, « se flatte d'avoir permis à plus d'un million et demi d'adultes d'accroître leur potentiel mental et leur efficacité sociale » (Ohayon, 1999, p. 148). La doctrine pelmaniste se veut à la fois matérialiste et spiritualiste. Les références sont éclectiques : Émile Coué et sa méthode d'auto-suggestion, l'un de ses disciples Charles Baudouin, la psychanalyse, la réflexologie de Pavlov, les méthodes d'organisation du travail de Taylor et plus encore celles d'Henri Fayol, la mystique hindoue, l'élan vital de Bergson et la psychologie de la conduite de Pierre Janet. Le pelmanisme se présente à la fois comme une gymnastique mentale, qui repose sur des exercices visant à accroître les performances psychiques et physiques (inspirés, déjà, du yoga), et comme une morale de la vie quotidienne.

Le CEPH promet quant à lui « l'accroissement de l'efficacité et de l'activité humaine ». Jean Coutrot confère aux sciences humaines un rôle de premier plan dans la conduite de la vie sociale et des entreprises⁶, et revendique un humanisme économique envisagé comme une troisième voie entre capitalisme et marxisme. Mobilisés dans un contexte de chômage de masse, l'optimisme et le volontarisme qui le caractérisent, typiques de la littérature personnaliste des

4. Joseph Wilbois, chrétien social admirateur de Fayol et de Bergson, responsable de la section « formation psychologique des chefs, des cadres » à la revue pelmaniste *La Psychologie et la vie*, publiée en 1934 *La Psychologie au service du chef d'entreprise*.

5. Thèmes récurrents des numéros de la revue *La Psychologie et la vie* (Ohayon, 2007, p. 23 ; Le Sonn, 2017).

6. Analysant à chaud les grèves de 1936, Jean Coutrot regrette que les sciences humaines, en particulier la psychanalyse, n'aient pas été sollicitées, persuadé de leur capacité à prévenir le phénomène, voire à en atténuer l'ampleur.

années 1930, renvoient à la responsabilité individuelle⁷. Inspirée du catholicisme social et de Teilhard de Chardin, ami personnel de Coutrot, cette approche se retrouve chez certains partisans de la psychosociologie du travail après la deuxième guerre mondiale (Boltanski, 1981) et, à la fin du xx^e siècle, chez les coachs qui revendiquent un idéal d'«humanisation» de l'entreprise. Cette nébuleuse partage aussi avec les futurs coachs l'éclectisme de ses membres, en majorité non psychologues – le psychologue anglais Edward Bradford Titchener dénonce l'«invasion des barbares» (Ohayon, 2007). Elle partage plus encore leur recherche d'un territoire à conquérir, hors de la santé et de la thérapie mentale, dominées par le pouvoir médical : le travail et son organisation, la formation des chefs, la sélection.

Ces institutions ne survivent pas à la seconde guerre mondiale, mais elles se poursuivent sous d'autres formes : le CEPH donne naissance, sous le régime de Vichy, à la Fondation française pour l'étude des problèmes humains d'Alexis Carrel, dont les projets dépassent en ambition ceux de Coutrot, puisqu'ils visent à «reconstruire l'homme civilisé⁸». Malgré le discrédit qui frappe la fondation dans l'après-guerre, elle impulse une pratique de conseil individuel auprès du patronat, qui préfigure à maints égards le coaching, en créant en 1947 la Société des conseillers de synthèse. Mais cette pratique reste dans l'ombre de la fonction Personnel, qui se structure après 1945⁹ avec le développement de services du personnel dans les grandes entreprises, ancêtres des gestionnaires des ressources humaines (Fombonne, 2001). Elle est également

7. «Un premier conseil à qui se trouve lancé dans la crise : éliminer le passé, ne récriminer ni contre la dureté des temps ni contre l'injustice patronale [...] s'analyser soi-même, faire son examen psychologique avec le plus grand soin, au besoin en demandant à ses parents, à ses amis, comment eux-mêmes vous jugent. [...] Obstinez-vous à faire jaillir un progrès de votre infortune.» Arnold Van Gennep, «La crise du changement de profession», thème du numéro de la revue pelmaniste d'avril 1932.

8. C'est l'un des éléments qui ancrent le développement personnel dans une filiation eugéniste selon Paul-André Rosental (2016).

9. En 1947 est créée l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP), qui prend le nom d'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction Personnel en 1978, puis devient en 2007 l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

éclipsée par l'intérêt porté au groupe dans les pratiques d'intervention en entreprise depuis l'arrivée de la psychosociologie du travail dans les valises du plan Marshall (Ohayon, 1997).

La découverte du facteur humain et l'essor de la psychosociologie

Dans le cadre du plan Marshall et d'une volonté de modernisation de l'appareil productif, voire de transformation de la société française, plus de quatre cent cinquante « missions de productivité » sont envoyées aux États-Unis entre 1950 et 1955 sous l'égide de l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP). L'accent est mis non sur un retard technologique de la France, mais sur une insuffisante prise en compte des rapports humains, qui pourrait être améliorée par le recours au savoir des sciences humaines, psychologie et sociologie confondues. Une tradition française de psychosociologie s'affirme lors de cette période charnière, créant des habitudes d'intervention psychosociale dans les entreprises et contribuant fortement à la constitution d'une industrie du management (Boltanski, 1981), portée par l'essor des écoles de gestion et de la formation professionnelle (Tanguy, 2001).

Les découvertes de la psychologie sociale industrielle américaine, impulsées par les expériences pionnières d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company aux États-Unis entre 1924 et 1932¹⁰, sont à l'origine des conceptions et des techniques de management importées alors en France (Desmarez, 1986). La découverte du facteur humain, notamment, érige la satisfaction au travail en facteur de productivité. L'accent est mis sur les relations interpersonnelles, la motivation et la qualité de la supervision, auxquelles doit veiller l'« élite administrative ». Les méthodes des relations humaines – principalement le psychodrame de Moreno, la dynamique de groupe de Lewin et la non-directivité de Rogers – se font connaître en France à l'occasion des missions de 1952 et de 1955 (Ohayon, 1999).

Leur diffusion est d'abord le fait de psychotechniciens, telle Suzanne Pacaud, chef du laboratoire psychotechnique de la SNCF,

10. Elton Mayo, *Human Relations in Industrial Society*, Cambridge (Mass.), Harvard UP, 1933.

qui voit dans les relations humaines un instrument de lutte contre toutes les formes d'autoritarisme. Cette militante antifasciste insiste¹¹ sur la nécessité d'une « conversion » pour passer d'un commandement autocratique à un commandement démocratique. « Il s'agit d'obtenir un changement du comportement naturel chez les chefs », d'où l'intérêt du jeu de rôle. Suzanne Pacaud reprend ici la perspective, affirmée aux États-Unis dès l'entre-deux-guerres, d'un « leadership démocratique¹² », présenté – notamment par le psychologue allemand Kurt Lewin, émigré aux États-Unis en 1933 – comme un rempart contre le fascisme qui sévit en Europe (Cohen, 2013). La perspective états-unienne du leadership est étroitement associée à la démocratie, mais elle fait reposer cette exigence sur le comportement du leader et non sur une institution qui la soutiendrait par des règles. Les formes organisationnelles productives restent donc hiérarchiques, et c'est aux personnes qu'incombe la responsabilité d'être des leaders démocratiques.

La diffusion de la psychosociologie en France se poursuit par l'action d'une nouvelle génération qui compte en ses rangs Jean Stoetzel, Didier Anzieu, Robert Pagès et Max Pagès... Ces derniers mènent en parallèle une carrière universitaire et une activité de praticien dans des cabinets privés ou dans leurs propres instituts de formation, comme l'Association nationale pour le développement des sciences humaines appliquées (ANDSHA), créée en 1956, ou l'Association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques (ARIP), fondée en 1959 (Stevens, 2011). Ces structures leur permettent d'intervenir dans les cercles nouvellement créés de la fonction Personnel et de la formation professionnelle¹³ ainsi que dans les grandes entreprises, où ils mettent en place des séminaires de formation et de nouvelles méthodes de gestion du personnel. Leur ancrage académique leur confère une légitimité, accrue par

11. Notamment dans « La formation psychologique des cadres », qu'elle rédige au sein du compte rendu de la mission de productivité de 1952, publié dans un numéro spécial de la *Revue de psychologie appliquée* en janvier 1954.

12. Défini, dès 1924, comme celui qui « accroît les chances pour le développement des autres », et non celui qui travaille pour ses fins personnelles, par le psychologue social Emory S. Bogardus (*Fundamentals of Social Psychology*, New York [N. Y.], The Century Co., 1924) et par la réformatrice du management Mary P. Follett, cités par Yves Cohen (2013).

13. Après l'ANDCP, créée en 1947, le Groupement de l'amicale des responsables de formation (GARF) est fondé en 1956.

l'origine nord-américaine des méthodes psychosociologiques, qui rassure les dirigeants (Troger, 2001). L'importation des techniques de management est également le fait de cabinets de conseil en organisation dont certains existaient avant-guerre, comme la Cegos¹⁴. Ces nouvelles méthodes sont accueillies favorablement par des chefs progressistes d'entreprises nationalisées, de hauts fonctionnaires catholiques ou socialistes issus de la Résistance et les planificateurs qui les accompagnent (Boltanski, 1981), dans le contexte d'un après-guerre qui entend marquer sa rupture avec le fascisme. Elles le sont d'autant plus qu'elles ne remettent pas en cause la structure hiérarchique des entreprises et sont bâties sur une conception idéologique antinomique à la lutte des classes, où le social est dissous dans des mécanismes psychologiques (Dubost, 1987), et où les antagonismes productifs sont pensés comme des logiques différentes combinables au prix d'une bonne organisation gestionnaire (Pillon et Vatin, 2007)¹⁵.

La « modernisation » de la société française via l'adoption du modèle américain est également liée à la formation d'un nouveau groupe social dans l'entreprise : les cadres (Boltanski, 1982). C'est en effet aux jeunes cadres des années 1950-1960 que s'adressent les techniques de formation issues de la psychosociologie. L'enjeu est de diffuser des techniques de management, c'est-à-dire de gestion et de commandement, fondées sur des principes de légitimité scientifiques et jugées plus démocratiques.

14. Créée en 1926, la Commission générale d'organisation scientifique du travail devient la Cegos en 1934. On y trouve des psychosociologues dans les années 1950, comme Guy Palmade qui fonde le service de psychologie d'EDF, ou encore Max Pagès. Octave Gélinier, son directeur de 1950 à 1992, est un fervent promoteur des méthodes américaines.

15. Cette conception est d'ailleurs critiquée par des membres des missions de productivité, comme le psychologue Paul Fraisse, qui dénonce le « pseudo-personnalisme » dans la revue *Esprit* en 1953, ou par Michel Crozier qui livre en 1951 dans *Les Temps modernes* une critique marxiste radicale de l'*human engineering*. L'intérêt porté par les patrons américains aux méthodes des relations humaines est lié au contexte post-crise de 1929, marqué par l'emprise de l'État et la montée des syndicats : « Déboussolés, inquiets, ils ont accueilli comme pain bénit la découverte de ces fameux facteurs humains » (Ohayon, 1999, p. 312). Georges Friedmann (1950), qui a visité le site de Hawthorne, met également en garde contre la neutralisation des syndicats par ces méthodes.

Conclusion générale

Cette enquête au long cours sur le coaching et les coachs en entreprise a donné à voir les conditions de l'invention et les effets d'un dispositif qui revendique de concilier le capitalisme et l'individu pris comme personne. La promesse du coaching est de développer le potentiel d'individus réputés autonomes, tout en les invitant à entretenir des relations harmonieuses aux autres et un rapport sain au travail. Ce dispositif individualiste-libéral s'inscrit dans une longue filiation de pratiques psychologiques appliquées au facteur humain, qui postule que l'individu au travail n'est pas seulement mû par des critères économiques, mais que ses relations de travail ont un impact sur son engagement et *in fine* sur sa performance – là où l'on disait auparavant motivation et productivité. C'est tout à la fois son bien-être et sa capacité à être non seulement compétent mais encore excellent, collaboratif, porteur de sens, et enfin œuvrant à son employabilité, qui sont aujourd'hui visés derrière les appels à une « réalisation de soi » qui inclut une « performance de soi » au travail.

Le coaching est la version la plus individualisée et la plus personnalisée des dispositifs de gestion qui ont pris la dimension humaine comme objet ; celle qui, par son caractère d'accompagnement, est la plus susceptible d'« activer » la personne, de développer son initiative et d'en appeler à son sens des responsabilités. Il s'adresse résolument aux cadres, ces salariés de confiance, auxquels est demandé un investissement extensif dans le travail et auxquels

est promise en retour la plus grande des récompenses, cette fameuse réalisation de soi ; ces cadres qui ont déjà appris l'autonomie et l'autocontrôle, et sont enjointés à être des managers et plus encore des leaders, dans des organisations qui demeurent pourtant hiérarchisées et structurées par des enjeux de contrôle. Le coaching exprime également, par les nombreuses vocations qu'il suscite, une critique des organisations bureaucratiques, critique qui se fait aussi au nom de la réalisation de l'individu. Ce discours accompagne un renouveau de l'indépendance et de l'entrepreneuriat, qui vient d'abord de la persistance d'un chômage de masse et des politiques publiques destinées à le combattre. Le coaching peut alors accompagner les évictions des voies menant aux fonctions dirigeantes, voire les sorties du salariat, qui touchent particulièrement certaines catégories de cadres, comme les plus âgés ou les femmes. Les coachs exercent eux-mêmes leur activité sous des formes diverses d'indépendance, statut érigé en sésame de l'authenticité à soi.

Ce sont ces deux facettes des mutations récentes du capitalisme, de ses modes de mobilisation du travail humain à l'intérieur des grandes organisations et en dehors d'elles, que cet ouvrage a voulu explorer, à partir du cas constitué par le coaching et par les coachs en entreprise. On rappellera ici deux résultats de cette recherche susceptibles d'éclairer ces mutations, avant de proposer quelques pistes de réflexion sur la régulation morale du capitalisme, abordée à travers la « politique de l'individu » dont le coaching représente un archétype.

Les coachs, l'envers de l'indépendance et la marchandisation lucrative du *care*

La plupart des coachs exercent leur activité avec des statuts relevant de différentes formes d'indépendance et le revendiquent, faisant de leur situation professionnelle un reflet de leur personnalité et de leurs valeurs, telles que la liberté, le fait d'être son propre maître, la possibilité de créer et de changer, d'avoir des marges de manœuvre dans l'organisation de son temps... La valeur cardinale de ce qui est vécu comme une entreprise de soi est l'authenticité à soi, la possibilité offerte – ou plutôt, dans ce discours, saisie – de « devenir ce que l'on est » ; une possibilité qui serait étouffée par la société, la famille, l'école, et qui continuerait de l'être au travail sous la contrainte

et la subordination des organisations bureaucratiques. Cette aspiration, répandue au-delà des coachs, exprime certaines valeurs typiques contemporaines qui justifient et enchantent l'engagement dans un auto-emploi en plein essor. L'indépendance est ainsi parée de valeurs attractives, qui sont plus largement portées par les professionnels indépendants des services (Semenza et Pichault, 2019), dans un geste appliquant l'idéal de l'artiste aux travailleurs de la connaissance (Menger, 2002). Cet ouvrage a permis de mettre en perspective la conception d'un « soi » séparé de la société – émancipé selon le discours des coachs – avec les conditions sociales qui favorisent l'indépendance sous différentes formes.

L'analyse des voies d'entrée dans le coaching, en particulier celles des anciens cadres devenus coachs, rappelle ainsi tout ce que l'essor du travail indépendant considéré comme expert doit aux politiques d'externalisation des grandes entreprises, aux plafonnements internes (qui touchent particulièrement les femmes, les plus âgés et certaines catégories de cadres), au chômage de masse, mais aussi aux dispositifs publics de soutien de l'entrepreneuriat et des formes hybrides d'emploi qui construisent une « indépendance protégée », ou encore à l'importance des aides familiales. La frange du travail indépendant qui a connu la croissance la plus forte est aussi liée à l'essor, depuis une vingtaine d'années, des activités managériales d'expertise – conseil, formation, technologies de l'information et de la communication, publicité –, non réglementées et fortement externalisées. Cette indépendance est ainsi un effet d'une transformation structurelle du capitalisme. L'externalisation et la différenciation accrue des services d'expertise sont les mutations dans lesquelles s'ancre le coaching. Elles croisent les trajectoires d'acteurs qui ont acquis des ressources importantes pour ce type d'activités : des ressources économiques, nécessaires pour soutenir l'indépendance, mais aussi des ressources relationnelles, cruciales dans le rapport au client et la dimension entrepreneuriale. Les coachs, notamment ceux qui ont eu un rapport contrarié aux études et un début de carrière « éclectique », ont alors trouvé dans le coaching, métier non réglementé, une possibilité de réussite et de rétablissement de leur position sociale, via un « capital culturel non certifié » (Bernard, 2017), hérité de milieux sociaux favorisés et proches de l'entreprise pour une grande partie d'entre eux, acquis au cours d'expériences sociales hétérogènes pour d'autres.

L'incertitude qui caractérise la condition d'indépendant entraîne en retour un certain nombre de stratégies visant à sécuriser le plus possible l'activité. Elle conduit notamment les coachs à une pluriactivité que l'on retrouve plus largement chez les nouveaux professionnels indépendants et les professions artistiques. Leur marché du travail est ainsi structuré par la nécessité d'entretenir un portefeuille de clients, dont il faut satisfaire les demandes fluctuantes et spécifiques, davantage que par une prestation particulière, fût-elle de luxe comme le coaching. De ce point de vue, les coachs sont beaucoup plus proches des consultants que des psychothérapeutes. C'est ce qui explique que la pratique du coaching individuel ne représente finalement qu'une part de leur activité professionnelle, loin d'être toujours majoritaire, bien qu'elle définisse leur identité professionnelle, ce qui les rapproche de nouveau des artistes. La condition d'indépendant nécessite tout un travail invisible pour se faire connaître de sa clientèle et pour l'entretenir, qui rebat les cartes des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Ce travail passe par la mobilisation d'un réseau personnel aussi étendu que possible. Il passe aussi par une représentation de soi qui ne s'arrête plus aux portes des entreprises et convoque intensément, en particulier dans le cas des coachs, la narration de soi. Cette centralité du rapport à la clientèle avantage les coachs ayant eu un parcours antérieur de consultant indépendant ou de formateur, qui peuvent compter sur un réseau déjà constitué. La concurrence qui règne sur le marché du coaching ne doit cependant pas faire oublier l'importance des phénomènes de coopération, qui apparaissent nécessaires tant pour diffuser le coaching que pour constituer des offres crédibles et étayées face aux clients. L'existence même des transactions est sous-tendue par des dispositifs collectifs eux-mêmes invisibles, qui vont des actions destinées à sécuriser le territoire professionnel au rôle joué par les prescripteurs pour sélectionner l'offre et l'apparier avec la demande. Le travail marchand réalisé par les coachs indépendants, dont les DRH se plaignent régulièrement – car, en tant que prescripteurs, ils sont au cœur du réseau que ces derniers doivent entretenir –, est rendu d'autant plus invisible dans le discours des coachs que le service commercialisé est singulier et touche à l'intime dans la sphère de l'entreprise, ce qui affleure dans l'adage selon lequel « le coaching ne se vend pas, il s'achète ».

Mais le coaching ne se résume pas à un marché. Les stratégies collectives déployées par les coachs relèvent de nouveaux modes de professionnalisation, qui ne viennent pas « de l'intérieur » mais répondent aux « injonctions au professionnalisme » des clients. Les clients veulent avoir affaire à des professionnels et les coachs ont intérêt à être considérés comme tels. Partageant des caractéristiques avec la professionnalisation d'entreprise, ce que j'ai appelé la professionnalisation tournée vers le client, privilégiée par le coaching, repose sur de nouveaux modes de légitimation, de différenciation, de définition de l'expertise, de régulation et de diffusion qui octroient une place plus importante aux clients et au marché. L'analyse de ce dispositif contribue ainsi à l'étude des dynamiques professionnelles des professions managériales et indépendantes et au renouvellement des conceptions qu'elles portent, par exemple sur l'émergence de la notion de coïncidence d'intérêt, par contraste avec celle de conflit d'intérêt, qui accompagne l'essor de ces élites de l'ombre que Janine Wedel (2009) appelle les « flexians ». La compréhension de ces dynamiques est cruciale pour saisir les nouveaux enjeux de régulation qu'elles posent, sans se limiter à l'idée reçue de charlatanisme qui continue de coller à la peau des coachs. L'analyse de la professionnalisation tournée vers le client conduit *in fine* à faire l'hypothèse, fondée sur un dialogue entre sociologie de l'expertise et sociologie des professions, qu'une nouvelle conception du pouvoir professionnel est à l'œuvre, un pouvoir qui reposerait davantage sur les mécanismes d'extension et de mise en relation que sur les principes classiques de restriction et d'exclusion (Eyal, 2013 ; Salman, 2019). Cette hypothèse demande d'être éprouvée par d'autres travaux portant sur les dynamiques professionnelles des nouveaux travailleurs indépendants des services experts.

Il faut, enfin, tirer les conséquences de l'existence de cette frange de l'espace social que représentent les coachs pour la compréhension des tendances profondes qui traversent la société française. Rattachés aux consultants en management indépendants qui exercent en dehors des grands cabinets de conseil et aux formateurs, les coachs relèvent des professionnels indépendants des services aux entreprises et des services mixtes, en pleine croissance numérique depuis une vingtaine d'années. Si leur condition professionnelle peut être rapprochée de celle des artistes dont ils partagent l'incertitude, un travail flexible et la concurrence interindividuelle,

elle s'en éloigne, notamment parce qu'ils ne bénéficient pas du régime d'emploi-chômage propre au statut d'intermittent du spectacle, même si leur indépendance est « protégée » par des dispositifs comme le portage salarial ou le statut d'assimilé salarié. Parce que la dimension marchande caractérise leur condition professionnelle et fait partie de leurs valeurs, à la différence des artistes, les coachs se rapprochent davantage d'un nouveau pan des classes moyennes également en plein essor, les « cols blancs du commerce » (Bernard, 2017) : hétérogènes, les catégories qui le composent, majoritairement indépendantes, n'ont ni le patrimoine professionnel des indépendants traditionnels ni les garanties du salariat de la classe moyenne dotée de capital scolaire, mais partagent l'incertitude liée à leur exposition au marché tout en pouvant tirer des revenus élevés de leurs prestations¹. Si l'extension de la logique commerciale portée par les cols blancs du commerce atteste la pénétration des valeurs marchandes et de réussite économique dans la société française, en comparaison de la place qui étaient la leur à la fin des années 1980 dans les classes moyennes supérieures (Lamont, 1992), les coachs, les consultants indépendants et les formateurs² participent eux aussi à cette tendance. Ils vont même plus loin que les commerciaux dans la diffusion des logiques lucratives, dans la mesure où ils placent l'humain au cœur de leurs valeurs, mais l'articulent avec la dimension commerciale et capitaliste de recherche du profit, dans une synthèse typique du nouvel esprit du capitalisme. Ils révèlent ainsi une autre facette des transformations de la société française : la pénétration de la marchandisation de l'intime (Hochschild, 2012), non par le « bas » de salariées non qualifiées comme les aides à domicile, mais par le « haut » de prestataires de luxe, experts et onéreux. Le développement du coaching

1. Cette forte proximité plaide en faveur d'une extension de ce pan des classes moyennes autour d'une appellation plus large, comme celle de « cols blancs de l'intermédiation » ou « cols blancs des prestataires du monde des affaires », qui adjoindrait au commerce les fonctions managériales de conseil (en management, marketing, relations publiques, etc.) et de formation, en pleine expansion depuis le début des années 2000, qui participent aussi à la recomposition des catégories du secteur privé.

2. Sur les formateurs, on peut se référer à la thèse de François Lecolle (2019), qui montre le changement structurel opéré par la marchandisation de la formation dans un secteur pourtant caractérisé par un registre de valeurs antithétique, celui de la formation des animateurs socioculturels.

comme prestation, mais aussi des coachs comme groupe social, contribue à la légitimation des formes lucratives de marchandisation du *care*. Celle-ci s'exprime dans le genre ambivalent du coaching, qui mêle des valeurs réputées féminines comme l'accompagnement, la relation d'aide, l'écoute, à des valeurs réputées masculines de compétition, de sport, de proactivité et de réussite économique.

Le coaching, entre optimisation de soi et régulation morale

Ce qui se joue dans le huis clos des séances de coaching rappelle d'abord que les transformations du travail et des organisations se traduisent par des épreuves professionnelles d'au moins trois ordres pour les cadres supérieurs. Tout d'abord, la nécessité d'articuler des temporalités de travail hétérogènes, décuplées par les technologies numériques de l'information et de la communication, se manifeste par le caractère d'urgence que revêtent les sollicitations, par la multi-activité et par une porosité accrue des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Ensuite, les relations interpersonnelles prennent une acuité particulière, dans un contexte de tertiarisation du travail et d'interdépendance renforcée par le mode projet, au sein d'organisations traversées par de fortes contradictions. Le management fait l'objet d'attentes renouvelées, dans le sens d'une coordination qui préserve l'initiative des travailleurs et d'une euphémisation des rapports statutaires de pouvoir, tout en s'accompagnant de la prégnance, voire d'un renforcement des enjeux de contrôle et hiérarchiques au plus haut niveau. Enfin, les carrières des cadres supérieurs sont de moins en moins pilotées par une logique de contribution-rétribution et engendrent des frustrations d'autant plus mal vécues que l'investissement dans le travail est intensif et que le discours méritocratique de l'évaluation par les compétences continue d'être tenu, même s'il s'associe toujours plus à celui de l'employabilité.

Face à ces transformations, le coaching a pour mandat, dans une perspective générale d'augmentation de la performance des cadres, de les aider à développer leur savoir-être, considéré comme une compétence proprement managériale de leadership. Derrière cette notion vague, l'enquête a montré le répertoire d'opérations pratiques mises en œuvre par les coachs. Tout d'abord, concernant

Travail

Scarlett Salman

AUX BONS SOINS DU CAPITALISME

Le coaching en entreprise

Des salariés heureux sont des salariés efficaces. Sur ce credo, toute une panoplie de discours et de pratiques se sont introduits dans les entreprises depuis une vingtaine d'années : conseils de pys aux managers et aux dirigeants, formations au « management bienveillant », apparition de *Chief happiness officers*, séances de méditation pour conjurer le stress au travail, etc.

Au cœur de cette évolution, une nouvelle activité suscite les vocations : le coaching. Ses interventions, orchestrées par des services RH convertis aux idées de développement personnel, restent entourées d'un certain mystère. Le coaching est-il le symbole d'un capitalisme à visage humain ou au contraire l'agent d'une injonction managériale au bien-être et à l'optimisation de soi ?

Cette enquête au long cours, qui croise les témoignages de coachs, de DRH et de cadres, s'interroge sur le « nouvel esprit » d'un capitalisme qui tend à ériger l'individu, et même la personne, en projet. Au risque de décharger les entreprises de leurs responsabilités organisationnelles.

Ancienne élève de l'École normale supérieure de Cachan, agrégée de sciences économiques et sociales, Scarlett Salman est sociologue, maîtresse de conférences à l'Université Gustave Eiffel et chercheuse au Laboratoire interdisciplinaire sciences innovations sociétés (LISIS).

SciencesPo
LES PRESSES



ISBN 978-2-7246-3765-6

25€