

# Entraîner son entreprise

*par Jean-Marc Weller*

---

**La sociologue Scarlett Salman analyse une figure emblématique du nouvel esprit du capitalisme, celle du coach en entreprise. Son essai permet de saisir de manière originale les mutations des organisations, mais aussi des formes de psychisme véhiculées par le capitalisme contemporain.**

---

À propos de : Scarlett Salman, *Aux bons soins du capitalisme, Le coaching en entreprise*, Presses de Science-Po, Paris, 2021. 326 p., 25 €.

Depuis son apparition dans les années 1990, le coaching s'est aujourd'hui imposé comme une pratique récurrente des grandes entreprises. Qu'il s'agisse de soutenir les personnes pour améliorer leur productivité, développer leur créativité, leur garantir un meilleur bien-être, les enjeux affichés par ces méthodes d'accompagnement ne manquent pas d'intriguer. Pourquoi leur recours semble devenu incontournable au fil des années ? Qui en sont les promoteurs ? Qu'en pensent les bénéficiaires ? À quels objectifs entendent-ils répondre et à quels prix ? Pour la première fois en sociologie, l'ouvrage de Scarlett Salman propose un tableau général du phénomène. Rassemblant les nombreuses enquêtes qu'elle mène depuis une dizaine d'années sur le sujet, *Aux bons soins du capitalisme* fournit l'analyse inédite d'une pratique managériale devenue majeure.

## Un tournant personnel inédit

Le coaching est resitué depuis l'immense littérature qui s'est intéressée aux transformations des organisations des entreprises, notamment en référence aux travaux de Luc Boltanski et Ève Chiapello relatifs au « nouvel esprit du capitalisme »<sup>1</sup>. De fait, l'auteur invite à lire son objet comme un dispositif emblématique de ce tournant né de la récupération de la critique artiste des années post 68, à rebours des modèles bureaucratiques qui avaient prévalu jusqu'alors. Dans ce prolongement, trois perspectives dessinent le plan de l'ouvrage : l'histoire du coaching ; les acteurs du coaching, et notamment les coaches eux-mêmes ; et les usages du coaching dans les entreprises.

Ainsi, sept chapitres jalonnent l'exploration du phénomène, replaçant le coaching depuis la longue histoire des relations que le management et la psychologie ont nouées depuis l'entre-deux guerres (chapitre 1) ; restituant les stratégies de professionnalisation déployées par les associations de coaching (chapitre 2) ; caractérisant les coaches en tant que groupe social, compte tenu de leurs trajectoires, leurs expériences, leurs discours, les modes de justification de leurs démarches (chapitre 3) ; décrivant le marché original depuis lequel s'élaborent leurs prestations, qui reposent sur un double appariement avec l'entreprise prescriptrice d'une part et les coachés d'autre part (chapitre 4) ; puis identifiant trois principaux usages du coaching dans les entreprises, concernant respectivement la difficile gestion des temps du travail que le coaching apprend aux cadres, confrontés à l'urgence ou la dispersion, à optimiser (chapitre 5) ; les tensions relationnelles internes aux entreprises, et notamment celles qui concernent l'encadrement que le coaching contribue à pacifier (chapitre 6) ; et enfin la gestion des carrières et des frustrations qu'elles peuvent rencontrer auprès des cadres, que le coaching aide à « rebondir » (chapitre 7). Décrit à la fois comme une pratique managériale, un dispositif d'accompagnement des personnes, une technique de soi, mais aussi une expertise professionnelle ou un outil de gestion, le coaching constitue la matière d'une enquête qui invite à s'interroger sur les transformations du travail et, plus largement, les enjeux et les contradictions d'un « tournant personnel » dont témoignerait aujourd'hui le capitalisme contemporain. Puisant principalement ses références en sociologie du travail, en sociologie des professions et en sociologie économique, l'ouvrage aborde le phénomène depuis de multiples angles (l'histoire, le marché, la profession, les pratiques de gestion en

---

<sup>1</sup> Voir Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

entreprises) et à partir d'un matériau empirique à la fois et riche et divers (discours, trajectoires professionnelles, entretiens, observations).

Trois résultats méritent d'être dégagés depuis cette investigation, que l'on prolongera respectivement par quelques questions.

## **Un dispositif original d'accompagnement réglé contractuellement**

Le premier s'inscrit dans le prolongement des recherches déjà évoquées à propos du nouvel esprit du capitalisme, dont le coaching apparaît comme un dispositif emblématique. Promouvant la figure d'un travailleur hyper-connecté à la fois créatif, autonome, agile, il fait du développement des potentialités de ses destinataires et de la réalisation de soi des enjeux de premiers plans. Si de telles considérations s'inscrivent dans une rhétorique néo-managériale bien connue, elles prolongent des considérations plus anciennes (personnalisme, humanisation, etc.). De fait, les aspirations à une meilleure prise en compte de « l'humain » par le management s'inscrit dans cette longue filiation historique d'une psychologie appliquée aux affaires dont l'ouvrage rappelle les principales étapes (école des relations humaines, psychosociologie des petits groupes, counselling, etc.).

Le coaching ne se limite toutefois pas qu'à une affaire de discours ; et Salman rappelle qu'il repose tout autant sur un ensemble de ressources conceptuelles et pratiques, renvoyant à tout un ensemble d'outils de gestion instituant la personne comme enjeu d'intervention. Qu'il s'agisse de la formation problématisée en termes de « compétences », de la gestion des carrières devenues « talents » ou de l'évaluation appréciée depuis la dimension des « savoir-être », la « personne » s'impose désormais comme une préoccupation et une instance de régulation dans les organisations, qu'il s'agisse d'en conformer les conduites ou d'en permettre le « développement ». Et, de fait, c'est bien souvent à l'occasion d'un « bilan de compétences » que les coaches rencontrés déclarent s'être orientés vers le coaching, à la faveur d'un travail « sur eux-mêmes » à un moment charnière de leur carrière. Véritable dispositif d'accompagnement plaçant les individus dans un rapport réflexif et les invitant à se penser comme sujets actifs et responsables, le coaching entre en résonance avec tout un ensemble de pratiques managériales.

Au-delà d'un discours général faisant référence à l'authenticité, à la réalisation de soi, au connexionnisme numérique et à l'humanisme, le coaching repose sur un ensemble d'actions que les intervenants ajustent au plus près, à la nuance près que leur intervention est définie à la fois comme une aide auprès des coachés et comme une prestation pour les directions des ressources humaines des grandes organisations, qui en sont les commanditaires. Ce double appariement définit un cadre original, caractérisé à la fois par un contrat (formalisation des objectifs, fixation du nombre de séances, etc.), des précautions éthiques (volontariat, confidentialité des échanges) et des démarches bien identifiées (programmation neuro-linguistique, analyse transactionnelle, etc.). Un lecteur sensible aux savoirs et aux techniques mises en œuvre concrètement pourra regretter ici que ces modes d'intervention n'aient pas été décrites plus précisément encore, notamment au regard des théories psychologiques mobilisées et des conceptions qu'elles se font des comportements humains (approche clinique, approches comportementales, modèle systémique, etc.). De mêmes, les « exercices » auxquels se prêtent les coachés pour engager leur « transformation psychique » ne sont qu'évoqués, alors que les données empiriques issues des enquêtes laissent présager de plus amples descriptions. Mais les conditions pratiques du recours au coaching n'en sont pas moins restituées, et centralement les effets sur les coachés, satisfaits de trouver dans ces démarches des réponses aux problèmes qui les concernent.

## **Un dispositif d'« hygiène psychique » au travail**

Un deuxième résultat concerne les principaux usages du coaching.

Les difficultés liées à la gestion du temps forment l'enjeu principal pour lequel le recours au coaching s'est imposé. Les sentiments d'urgence favorisés par des organisations en flux tendu, les sensations de dispersion intensifiées par la multi-activité liée au numérique, les effets de débordement renforcés par ces mêmes technologies et la porosité accrue des frontières entre le travail et le hors-travail sont lus comme l'expression d'un déficit d'organisation personnelle que l'intervention d'un coach peut aider à résoudre<sup>2</sup>. Une autre thématique cruciale suscitant l'intervention du coaching concerne les relations de travail, et plus centralement encore, les relations

---

<sup>2</sup> Sur ces difficultés inédites de gestion de la dispersion dans le quotidien du travail, voir Caroline Datchary, *La dispersion au travail*, Octarès, 2011.

d'encadrement. Qu'il s'agisse de mieux gérer les tensions inhérentes à la fonction (animation/ contrôle) ou de modérer l'émergence de figures jugées déviantes (le manager tyrannique, le manager rebelle), les techniques de coaching s'imposent comme une ressource inédite pour conformer les compétences relationnelles des cadres. Cette normalisation opère au prix de ce que le livre désigne comme des « ressorts psychologues de pacification » : nouvelles normes langagières, suspension du jugement, modération de la recherche de performance, gestion de la bonne distance, contrôle sur soi, etc. Enfin, un dernier type important de recours au coaching concerne la gestion des carrières des cadres, et centralement la gestion de la frustration de ceux dont la progression s'avère contrariée, afin de leur permettre de « rebondir » et de maintenir leur engagement.

Les préconisations portées par le coaching visent, à tous les coups, une meilleure articulation des espaces et des temps au moyen d'une meilleure planification (to do list, agenda, cahiers, etc.) et un recentrage de l'activité (faire faire, savoir éviter les charges inutiles). Salman pointe, à juste titre, le paradoxe que cette réaffirmation des vertus d'une séparation retrouvée des temps et des espaces manifeste ici, décalée au regard des considérations du nouvel esprit du capitalisme prônant la continuité et le plein engagement de soi. L'optimisation promue par le coaching a précisément ceci d'intéressant qu'elle rappelle la nécessité d'un « travail d'organisation », mais désormais réalisé « en personne ». En clair : ce que les organisations séparaient autrefois, avec des espaces et des temps de travail et de hors travail bien distincts, elles le mélangent désormais. Et prient leurs cadres d'en articuler les territoires, quitte à les re-séparer, mais avec un grain plus fin, puisque ça n'est plus à l'entreprise mais à l'individu près. Pour caractériser le sens de ces préconisations, c'est la notion d'« hygiène psychique » que l'ouvrage emprunte à Max Weber, considérant que l'usage des techniques du coaching décrit également une forme de régulation morale qu'il importe de saisir.

Fort de cette attention, l'ouvrage insiste sur une « psychologisation » des rapports de travail. La formulation est certes entendue, mobilisée pour dénoncer une dissolution du social dans le traitement de situations de travail à la faveur d'une stricte individualisation, au risque d'en effacer les réalités organisationnelles et collectives. Mais, outre que tous les courants de la psychologie du travail ne disent pas cela<sup>3</sup>, le propos de Salman s'inscrit plus volontiers dans la perspective de Norbert Elias, ce

---

<sup>3</sup> C'est centralement le cas de la clinique de l'activité. A propos d'un hygiénisme des comportements porté par des formes dégradées de discours psychologique, voir Yves Clot, « Le statut de la critique en psychologie du travail : une clinique de l'activité », *Psychologie française*, 53, 2008, p.173-193.

dernier désignant — à travers cette même formule — le processus par lequel le contrôle des pulsions et des émotions favorisant une pacification des mœurs est historiquement devenu de plus en plus intérieur. Le coaching s'inscrirait donc dans cette filiation. En promouvant le « travail sur soi », en faisant de l'acquisition d'un « savoir être » un enjeu de premier plan, il prolongerait le mouvement d'« informalisation » conceptualisé par Elias et repris ici pour caractériser un travail émotionnel inédit à l'œuvre dans les organisations. On pourra dès lors se demander ce qu'il y a de nouveau dans les techniques de coaching proprement dites, compte tenu du fait que la substitution des dispositifs de contrôle « disciplinaire » par une régulation « par la conscience » est un constat souvent admis. Et s'interroger, avec l'autrice, sur la nature de ce processus d'individualisation à l'œuvre dans le coaching, qui détourne possiblement l'entreprise d'une réflexion sur son organisation. On pourra toutefois se demander si des dynamiques plus variées n'existent pas localement, se combinant diversement aux autres ressources qui continuent à penser les tensions du travail de manière collective (reconnaissance des risques psychosociaux, dialogue social en matière de conditions de travail, etc.).

## **Une dynamique professionnelle par le marché**

Enfin, un troisième élément souligné par l'ouvrage concerne les dynamiques professionnelles dans lesquelles sont engagés les coaches. L'ouvrage veille naturellement à décrire ces derniers tant du point de vue de leurs caractéristiques sociales (une majorité de femmes, une entrée dans l'activité en milieu de carrière, etc.) que de leur trajectoires (rencontre avec la démarche psychologique) et de leurs discours (valorisation de l'entrepreneuriat de soi, autonomie, etc.). Mais l'apport plus original concerne les conditions pratiques de leur exercice, compte tenu de l'existence des risques qui pèsent sur leur activité : des prestations à conduire au plus près exigeant une forte singularité, sans qu'on connaisse à l'avance les terrains ; incertitudes sur la qualité du coach pour le recruteur ; incertitude sur la réalité des attentes de l'entreprise ou du coaché pour le coach, incertitude sur la qualité de la rencontre, etc.

Décrite comme une activité de soin donnant lieu à un marché, avec des prescripteurs d'entreprise, des cadres bénéficiaires et des professionnels du care, Salman insiste sur l'« expertise relationnelle » défendue par les associations de coaching constituées au cours des années 1990. Elle insiste notamment sur l'originalité

de leur stratégie, dans la mesure où ce sont des dispositifs marchands (certifications, accréditations délivrées par les associations) qui sont imaginés pour lever les incertitudes sur la qualité (comment lutter contre les charlatans ou le risque de coachings « sauvages » ?), et moins des dispositifs d'État. Ce constat ne signifie pas que les régulations publiques soient inexistantes : il existe aussi une stratégie du diplôme des associations (reconnaissance officielle de « coach professionnel » en 2015) et un financement garanti par la formation professionnelle obligatoire (les prestations étant pour partie financé par ce budget). Mais l'ancrage marchand de l'activité apparaît primordial, au risque d'une intensification de la concurrence et du travail d'ajustement que les professionnels doivent réaliser pour négocier les termes de leurs interventions.

Une question concerne l'évolution plus récente des pratiques de coaching, compte tenu de ces constats. Car si elle peut s'apparenter aux métiers du care, l'expertise revendiquée par les coaches opère au prix de prestations onéreuses initialement réservées à des cadres dirigeants. Mais comment ces services de luxe, dont l'ouvrage observe le développement, peuvent-ils se maintenir ? Car plusieurs évolutions pourraient fort bien s'imposer : une diversification de l'offre au prix d'une standardisation croissante des prestations, à l'instar de ce que laissent présager l'émergence de plateformes de coaching en ligne ; ou une disparition pure et simple du phénomène, le recours au coaching n'étant pas indemne des phénomènes bien repérés de mode managériale<sup>4</sup>.

À coup sûr, ces possibles transformations des dynamiques professionnelles, que la crise sanitaire du Covid-19 n'a probablement fait qu'accélérer, invite à poursuivre l'enquête. Par son ampleur et sa rigueur, *Aux bons soins du capitalisme* s'impose désormais comme une référence pour saisir les évolutions récentes non seulement pour saisir le phénomène du recours au coaching, mais plus largement donner à voir les transformations managériales au concret.

Publié dans [lavedesidees.fr](http://lavedesidees.fr), le 28 janvier 2022.

---

<sup>4</sup> Sur ces évolutions, voir le récent article de Magali Ayache et Hervé Dumez, « Le coaching : exploration d'une pratique », *Gérer et comprendre*, n°145, septembre 2021, p. 46-54.