

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=SOPR&ID_NUMPUBLIE=SOPR_017&ID_ARTICLE=SOPR_017_0043

La fonction palliative du coaching en entreprise

par Scarlett SALMAN

| Presses Universitaires de France | Sociologies Pratiques

2008/2 - N° 17

ISSN 1295-9278 | ISBN 2-13-056931-2 | pages 43 à 54

Pour citer cet article :

– Salman S., La fonction palliative du coaching en entreprise, Sociologies Pratiques 2008/2, N° 17, p. 43-54.

Distribution électronique Cairn pour les Presses Universitaires de France.

© Presses Universitaires de France. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À partir d'une enquête qualitative sur le coaching individuel en entreprise, cet article analyse le cas exemplaire d'un cadre supérieur ayant bénéficié d'un coaching alors que sa carrière plafonnait. Amenant ce cadre à revoir ses ambitions, le coaching remplit dans ce cas une fonction « palliative » en l'aidant à accepter cette situation. Ce dispositif contribue ainsi à pacifier les rapports sociaux dans l'entreprise : il gère les insatisfactions tout en permettant au cadre de « sauver la face » par l'interprétation positive offerte par le coaching.

Le coaching en entreprise se développe dans le conseil en management depuis le milieu des années 1990 en France. La prestation, souvent financée par l'entreprise, consiste en des entretiens individuels, réguliers et confidentiels, entre un coach et généralement un cadre supérieur. Elle est définie comme « l'accompagnement des personnes pour le développement de leurs potentiels dans le cadre d'objectifs professionnels »². Les deux mille cinq cents coachs estimés en France en 2005, une majorité de consultants et quelques coachs « internes », salariés de grandes entreprises, se sont formés à des techniques principalement issues de la psychologie cognitive et comportementale, même si certains se réclament de la psychanalyse. Inférieure à l'offre, la demande de coaching émanant des entreprises se structure depuis le début des années 2000.

À quels cadres supérieurs cet accompagnement individuel s'adresse-t-il ? Au-delà de la difficile mesure de l'efficacité du coaching, peut-on dégager des effets de cette pratique sur la situation des cadres coachés dans l'entreprise ?

Nous proposons une analyse approfondie d'un cas de coaching³, en nous appuyant principalement sur deux entretiens réalisés avec un cadre

1. Université Paris X Nanterre – Laboratoire IDHE.

2. Site internet de la SFCoach, mars 2008.

3. Traiter un seul cas fait ressortir les tenants et les aboutissants d'une situation de coaching dans la perspective d'une sociologie pratique. Ce cas est emblématique de dynamiques observées au cours de notre enquête (cf. méthodologie).

supérieur d'une grande banque, à neuf mois d'intervalle, dont l'un après la fin du coaching. Cette analyse est complétée par un entretien avec le coach du cadre, un ancien haut cadre de la banque devenu « coach interne » après s'être formé au coaching. Le cas étudié est représentatif d'une situation de coaching fréquente dans les grandes entreprises : un coaching proposé par la direction à un cadre dirigeant bloqué dans sa carrière suite à un échec à obtenir un poste ou un statut⁴.

Méthodologie : Notre enquête de deux ans sur le coaching en entreprise en région parisienne a mobilisé plusieurs dispositifs. Une quarantaine d'entretiens approfondis avec des coaches (entretiens biographiques suivis d'une partie sur les pratiques), une quinzaine d'entretiens avec des responsables de ressources humaines qui pilotent le coaching dans leur entreprise et une dizaine d'entretiens avec des cadres coachés ont été réalisés. Nous avons participé à une dizaine de journées de formation au coaching à la fois dans un cursus universitaire français et dans un cabinet privé américain. Un questionnaire a été administré aux participants de la formation universitaire (une soixantaine de réponses). Une observation participante a été menée comme coachée, afin d'accéder au travail des séances de coaching. Un questionnaire est en cours d'envoi auprès de quatre mille directeurs et responsables de ressources humaines afin de prendre la mesure du coaching dans les entreprises françaises.

Nous avons montré que le travail du coach participe d'un processus de psychologisation des rapports sociaux (Salman, 2007), au sens de la diffusion d'une lecture psychologique de situations sociales (Demailly, 2005), processus mis en évidence dans d'autres sphères de la vie sociale depuis les travaux fondateurs de Robert Castel (1973). Cette analyse s'est notamment appliquée aux dispositifs de formation orientés sur le savoir-être dans le travail (Loriol, 2000 ; Stevens, 2005). Il s'agit ici de s'intéresser aux effets du coaching, et plus particulièrement de la psychologisation qu'il porte, sur les individus et leur parcours dans l'entreprise. Analyser le point de vue du cadre coaché permet de ne pas s'en tenir à la vision holiste d'un processus de psychologisation qui s'imposerait aux acteurs. Cet angle permet de dégager les raisons qu'a le cadre de jouer le jeu du coaching et d'analyser ses interprétations : les termes

4. Deux autres recours au coaching dans les grandes entreprises concernent des difficultés liées à la prise de nouvelles fonctions ou des tensions plus ou moins graves avec le supérieur hiérarchique ou l'équipe.

mêmes qu'il emploie révèlent son rapport à la psychologisation. Afin d'éviter le double écueil de l'« illusion biographique » (Bourdieu, 1994) et de la psychologisation du parcours qui gomme les mécanismes sociaux, notre analyse croise le discours du cadre avec sa situation et son évolution objectives dans l'entreprise.

La carrière bloquée d'un cadre supérieur

Pierre, énarque, 43 ans, a commencé sa carrière dans l'administration, puis est entré dans une grande banque d'investissement et de financement française à l'âge de 35 ans, dix ans après ses collègues. Il a atteint le statut de « cadre hors classe » avant 40 ans et pensait donc devenir un des grands dirigeants de l'entreprise. Or, depuis deux ans, sa carrière connaît des difficultés, qu'il résume en parlant de « *l'insatisfaction d'un cadre senior qui a du mal à évoluer* ». Il se sent « *coincé* », relégué à une position d'« *expert* » (il s'occupe du financement de grands projets privés internationaux). Son désir d'ascension dans son service n'aboutit pas, son supérieur hiérarchique – Olivier – lui a laissé entendre qu'il le considérerait comme son « *dauphin* » avant de se raviser. Pierre se porte alors candidat à un poste de « hors classe » dans un service proche du sien. Il passe l'entretien de recrutement le lendemain de la naissance de son premier enfant et échoue. Olivier lui rapporte la piètre impression qu'il a faite : « *Vous manquez d'assertivité, d'agressivité.* » Il lui propose de faire un coaching (qui serait financé par l'entreprise) pour résoudre ses difficultés de comportement et « *l'aider à évoluer* » ; Pierre accepte.

Parallèlement au coaching, Pierre poursuit sa recherche d'emploi, songe à quitter l'entreprise, puis trouve, quelques mois plus tard, un nouveau poste au sein de la banque, très différent de ce à quoi il aspirait à l'origine. Il a en effet quitté son domaine de spécialité pour un secteur nouveau de l'entreprise qu'il juge prometteur⁵. Contrairement à ce qu'il souhaitait, il n'a pas plus de responsabilités managériales que dans son premier poste ; son salaire n'a pas augmenté ; l'entité est petite (six personnes) et ses collègues, issus d'une école de commerce⁶, sont plus jeunes que lui ; son supérieur hiérarchique a un grade inférieur au sien

5. Il s'agit du financement privé de projets publics français.

6. Ces diplômés connaissent en général des carrières moins brillantes que les ingénieurs dans ce type d'entreprise.

(il n'est pas « hors classe ») ; enfin, élément symbolique, il partage désormais son bureau avec ses jeunes collègues. Ce nouveau poste signe un décrochage dans sa carrière, voire un déclassement⁷. Si le secteur décolle, Pierre sortira peut-être gagnant de l'épreuve. Dans le cas contraire, il a peu de chances d'intégrer un jour le cercle des grands dirigeants. Bien qu'il ait implicitement conscience de ce déclassement, Pierre présente sa nouvelle situation de manière résolument positive et attribue beaucoup de cette attitude constructive à un changement lié au coaching.

Quel rôle le coaching a-t-il joué dans cette trajectoire ? Quelles interprétations a-t-il fournies ? En quoi a consisté ce changement dont parle Pierre ?

Gérer l'insatisfaction professionnelle : le versant organisationnel de la fonction palliative du coaching

En lui recommandant un coaching pour travailler sa « visibilité » et son « leadership », Olivier présente le comportement et la situation de Pierre comme relevant de la seule responsabilité de ce dernier. Or, si l'on suit l'analyse de Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2007)⁸, il semble que ce cadre se soit heurté à la structure objective et implicite de la fabrication organisationnelle des dirigeants dans ces grandes entreprises. Sa formation, l'ENA, bien que prestigieuse, offre moins de perspectives que Polytechnique dans l'univers de la grande banque française. L'orientation vers des postes de spécialistes le fait apparaître, à son insu, comme un « expert » et le rend invisible aux yeux de la direction générale. Pourtant, cet engrenage lui échappe : sans doute a-t-il trop compté

7. Au vu de ses aspirations initiales, du parcours qui aurait pu être le sien et en comparant son ancien poste à son nouveau, nous jugeons pertinent de parler de « déclassement », même si Pierre reste sur un marché interne très protégé.

8. Les auteurs montrent que les critères organisationnels de « fabrication » des dirigeants (prééminence du diplôme de Polytechnique, nécessité d'occuper des fonctions managériales importantes, d'apparaître comme « polyvalent », investissement extensif dans le travail, phénomène des cliques et de la loyauté à un grand patron...) tendent à exclure progressivement les femmes du cercle des grands dirigeants (à l'exception des polytechniciennes) et certains hommes. Leur étude a porté sur une grande entreprise française du secteur de l'énergie. Les caractéristiques qu'elles mettent en évidence à propos du recrutement et de la fabrication des dirigeants s'appliquent de façon saisissante à la grande banque française à laquelle appartient Pierre, malgré les différences entre les deux entreprises (secteur, histoire...).

sur son diplôme de l'ENA et sur son statut de cadre « hors classe » et n'a-t-il pas saisi l'importance politique des démonstrations de ses capacités et de son ambition.

Ces aspects sociaux sont masqués au profit d'une lecture psychologisante qui voit en un déficit de savoir-être les raisons de la répudiation du dauphin et de son échec à retrouver un poste équivalent : « *Ce qu'il [Olivier] me disait c'est que je n'avais pas du tout un problème d'expertise, mais [...] de faire savoir, de marketing personnel.* » Le relais de la psychologisation est pris par le coach, François. Ce dernier revendique une méconnaissance relative de la situation professionnelle de ses clients dans l'entreprise, qui lui permettrait de se concentrer sur leur cheminement psychologique et le protégerait des risques d'instrumentalisation. Son travail a essentiellement consisté à faire réfléchir Pierre sur ses aspirations personnelles pour le guider dans sa recherche de poste. Or, il semble que cette réflexion ait conduit ce dernier à revoir ses exigences professionnelles à la baisse. Abandonnant progressivement la recherche d'un poste de dirigeant « hors classe », Pierre a élargi son spectre, « *s'ouvrant* » à des postes inférieurs à son statut. Il hésite sur l'explication de cette « *ouverture* » : « *Je ne sais pas si c'est uniquement lié au coaching.* » De fait, celle-ci découle avant tout de sa position bloquée dans la banque. Cependant le coaching l'encourage dans cette voie en jouant notamment sur la valeur laudative accordée à l'idée d'« *ouverture* » : « *Je me suis retrouvé dans une démarche beaucoup plus ouverte, avec un échange qui était beaucoup plus riche.* » L'« *évolution* » dont il parle a consisté à renoncer à une carrière de dirigeant :

« En début de coaching, on a une réunion de prospective, en disant “comment est-ce que tu te projettes dans cinq, dix ans?”. Alors effectivement, quand j'ai revu cette projection, elle était un peu utopique, c'était à la fois : plus de management, renouvellement de métier, intérêt personnel, dimension stratégique du poste. Et donc, au fil du coaching, je dirais qu'on a affiné ces différentes aspirations. Et il y a aussi une prise de conscience qu'on ne peut pas tout avoir à la fois. [...] Cette dimension dont il [le coach] me parlait souvent : c'était le travail de deuil. Le deuil de ces aspirations peut-être un peu utopiques. »

Ce renoncement n'est pas allé sans une déception que le coach s'est attelé à atténuer, voire à faire disparaître. Le coaching remplit ainsi ce que nous proposons d'appeler une fonction « palliative », en référence

aux soins palliatifs d'accompagnement des mourants, auxquels la métaphore du deuil fait allusion⁹. La relecture de ses aspirations a en effet conduit Pierre à penser que, loin de devoir regretter de ne pas devenir un grand dirigeant, c'est, d'une certaine manière, ce qu'il a toujours souhaité sans vraiment en être conscient :

« Quand je regarde ma promotion de l'ENA, la plupart ne sont pas dans une situation très enviable parce qu'ils sont restés dans l'administration où les carrières sont un peu fossilisées ; mais il y a quelques personnes, des amis, qui peuvent avoir accédé à des postes de direction générale dans de grandes entreprises, donc c'est vrai qu'il y avait cette espèce de déception par rapport à eux. Mais je dirais qu'au fil du coaching, quelque chose que je n'avais pas formulé avant, c'est que je n'étais absolument pas prêt à faire les sacrifices et les choix qu'ils ont faits, dans leur vie personnelle et professionnelle. Je suis beaucoup mieux à ma place qu'à la leur. [...] Je ne voulais pas d'un poste qui me fasse renoncer à ma vie personnelle, à mon enfant. Et ça c'est une dimension dont j'ai également pris conscience. »

Ce discours coïncide avec la naissance tardive de son premier enfant – il a alors 41 ans. Le changement que cette dernière implique – un partage des tâches au sein du couple semble prévaloir, sa compagne étant ingénieur dans une grande entreprise – a pu contribuer au décrochage de sa carrière et l'a aussi rendu plus réceptif à un discours sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Lors des dernières séances de coaching, consacrées au nouveau poste de Pierre, François le fait s'exercer à « *positiver et à éviter la répétition de la déception* », qualifiée d'« *auto-entretenu* » : « *Un des éléments du coaching a été de ne pas céder à ce travers* », rapporte Pierre, fier de montrer qu'il a « *complètement changé de regard* » au sujet du partage de son bureau par exemple. La taille du bureau et le fait de l'occuper seul lui importaient mais il juge « *aujourd'hui cet aspect très secondaire* » et ajoute même qu'il trouve « *au contraire très intéressant d'être en interaction avec [ses] collègues dans le même espace* ».

9. Il n'est pas étonnant de rapprocher ces deux formes d'accompagnement si l'on suit l'analyse de Goffman (1989) : elles accompagnent chacune « une de nos morts sociales », l'une étant plus fatale que l'autre. En revanche, il est intéressant que des références et des pratiques circulent du monde des soins palliatifs à celui du coaching, comme les travaux de la psychologue Elizabeth Kübler-Ross sur le deuil ou la valorisation de l'écoute. Plus significativement, la dynamique professionnelle de construction du segment spécifique des soins palliatifs, analysée par Michel Castra (2003), est très proche de celle du coaching.

Ce registre de valeurs (dévalorisation des attributs prestigieux du statut, convivialité, aspiration à la vie personnelle), nouveau pour Pierre et adapté à la rupture que connaît sa carrière, est proche du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), valorisé par la littérature managériale. Il n'est donc pas antithétique à l'entreprise. Au contraire, l'acceptation du décrochage, voire du déclassement, se fait au nom de la valeur virile de la « prise de risque » : « Ils [François et Olivier] avaient été surpris... et se disaient "impressionnés" par le saut que j'avais fait, qu'ils considèrent comme une prise de risque dans la banque. » Ce retournement d'interprétation – de la déception à la « prise de risque » – est le ressort du coaching. Il produit la satisfaction de Pierre, qui considère qu'une « évolution consubstantielle au coaching » a été de « retrouver une envie professionnelle ».

Le travail du coach a consisté à conduire Pierre au renoncement, puis à un retournement de perspective qui l'amène finalement à rebondir. Ce triple mouvement a permis de « calmer le jobard » selon l'expression de Goffman (1989). Le coaching contribue ainsi à l'auto-éviction¹⁰ de Pierre du cercle des grands dirigeants. Bien plus, dans la mesure où ce processus conduit ce dernier non seulement à accepter sa situation mais encore à se satisfaire de la place qui lui est octroyée dans l'entreprise, le coaching contribue également à une pacification au sein de l'organisation, en désamorçant à l'avance les éventuelles tensions qui auraient pu naître du déclassement. En permettant au cadre de « retrouver une envie professionnelle », il assure la poursuite de l'investissement dans le travail. Il apparaît alors comme un mode de gestion des frustrations d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et diplômée à qui des « promesses de carrière » (selon l'expression de Dany [2001]) ont été faites sans être tenues. Dans la mesure où la psychologisation du problème autorise l'entreprise à renvoyer l'explication des plafonnements de carrière à des défaillances personnelles (manque de savoir-être) qui pourraient être résolues par le recours à un expert de la relation humaine, et non à sa propre logique organisationnelle¹¹, elle permet de maintenir intacte cette dernière tout en sauvant les apparences libérales de ce marché interne (Courpasson et Dany, 1994).

10. Il joue ainsi le même rôle que le dispositif de formation psychologisant qui contribue à l'auto-exclusion des femmes de l'industrie informatique (Stevens, 2007).

11. Le même mécanisme s'observe dans un registre différent de celui des carrières : les difficultés des infirmières de l'AP-HP sont psychologisées, expliquées en termes de défaillance personnelle et traitées par un recours à un expert de la relation, alors qu'elles relèvent davantage de problèmes d'organisation du travail (Loriol, 2000).

Sauver la face : le versant individuel de la fonction palliative du coaching

Cependant, quelles raisons peut avoir Pierre de jouer le jeu du coaching, voire d'y adhérer ? Comment se laisse-t-il convaincre par le retournement de perspective ? Tout d'abord, il ne subit pas passivement la « prescription » d'Olivier et accepte le coaching pour maintenir des relations diplomatiques avec ce dernier. Il n'est pas dupe de l'externalisation du problème par le coaching : « *Du point de vue hiérarchique, c'est un peu cynique : [...] c'est aussi une façon de résoudre la crise. L'idée, c'est : "On est très contents mais pas prêts à vous faire passer au niveau supérieur"... tout en évitant la frustration.* » Pierre cherche à sortir gagnant de l'épreuve et se montre stratège : « *À l'entretien de janvier, j'ai droit à un petit numéro de mon chef : "C'est un nouveau Pierre que nous avons là !" J'acquiesce, je joue le jeu...* » Lors de la réunion de fin de coaching qui rassemble coach, coaché et supérieur hiérarchique, qu'il qualifie de « *politique* », il constate : « *Tout le monde s'accordait à positiver l'exercice, chacun pour des raisons qui lui étaient personnelles [...] De manière très pragmatique, il [Olivier] peut m'être utile pour la suite de ma carrière.* ».

Au-delà de ces raisons diplomatiques, Pierre entend utiliser le coaching comme un outil de gestion de carrière et le coach comme un mentor¹² qui pourrait l'aider à se placer : « *Je m'étais dit "il va m'aider à trouver des postes, il va me pistonner".* » En effet, privé de la protection de son supérieur hiérarchique, dans un système où ceux-ci font office de mentors pour leurs « poulains », il est contraint d'œuvrer seul à sa carrière dans un univers d'incertitude, d'autant plus qu'étant un « parachuté » dans l'entreprise, il ne jouit pas d'un réseau : « *N'étant pas un natif de la Banque, j'avais conscience d'avoir besoin d'une aide extérieure.* » Connaissant le parcours prestigieux de François – polytechnicien, ancien haut dirigeant de la banque de financement –, Pierre insiste à cette fin pour faire le coaching avec lui. Cependant, si François accepte de le coacher, il lui oppose fermement le rôle du coach : ce dernier ne joue pas les placeurs, il doit être extérieur aux rapports de pouvoir¹³.

12. Le terme de « mentor » réfère ici au rôle informel de tuteur, guide, conseiller, voire placeur, joué par les supérieurs hiérarchiques dans l'entreprise selon Guillaume et Pochic (2007).

13. Ces stratégies des cadres coachés, fréquentes en début de coaching et surtout

Malgré l'échec de cette stratégie, Pierre continue de voir le coach comme un recours face à l'opacité de ses perspectives professionnelles. François lui apprend en effet à développer un réseau, passe en revue avec lui les différentes personnes qu'il pourrait contacter, l'aide à se présenter de manière non offensive dans sa recherche : il l'aide à bâtir une stratégie de recherche d'emploi et contribue ainsi à sa socialisation professionnelle. Celle-ci passe aussi par une symbolisation psychologique au moyen de « personnages » que Pierre est invité à identifier en lui lors de situations de travail : « *Le côté très ambitieux, un peu conflictuel, parfois un peu méprisant, qui correspondait à certaines aspirations et à certains comportements, l'Énarque un peu odieux, je l'avais appelé Julien. Et le côté plus casanier, introverti, intellectuel, Lucien.* » Il s'agit d'expérimenter diverses interprétations de son rôle social et d'évaluer son attitude en la rejouant. Pierre a notamment travaillé avec François aux bonnes manières d'exprimer son mécontentement envers le travail d'un collaborateur. Cette attention portée à la présentation de soi dans les interactions professionnelles, même si elle tend à surévaluer l'importance des relations interpersonnelles et à les naturaliser, n'est pas sans fondement : Goffman (1973) montre que, dans le travail en particulier, la « façade personnelle » – l'apparence physique et sociale – doit être congruente avec la représentation sociale de la fonction, sous peine de quoi la compétence peut être déniée. Si les qualités de dirigeant de Pierre sont remises en cause, on peut faire l'hypothèse qu'elles le sont d'autant plus que sa « façade personnelle », marquée par l'appartenance à un autre monde social, correspond partiellement à l'image du dirigeant de ces grandes entreprises françaises, qui porte la « trace polytechnicienne » (Cohen, 1995). Jouer de sa présentation de soi, comprendre quel rôle est attendu dans diverses situations sont des compétences utiles dans un univers où l'art d'exercer le pouvoir et de le recevoir est déterminant et pour franchir les barrières des *assessments*, ces sessions d'évaluation du comportement parfois utilisées pour sélectionner les dirigeants. Toutefois, si le coaching semble ainsi avoir « amélioré [son] fonctionnement quotidien dans le travail », « ça n'a pas radicalement changé [sa] façon d'être ».

L'enjeu du coaching réside surtout dans ce que le retournement de perspective apporte symboliquement à Pierre : il lui permet de « sauver

quand le coach est interne à l'entreprise, échouent, les coachs refusant d'être utilisés pour une intervention directe dans la carrière du cadre.

la face » selon l'expression de Goffman. Cette dimension symbolique n'est pas sans valeur dans le monde de la grande entreprise marqué par la logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989). Pouvoir affirmer qu'on est « mieux à sa place » qu'à celle de ses amis de promotion devenus de grands dirigeants est une manière de « sauver la face ». Il s'agit alors moins d'être un « gagnant » que d'apparaître comme tel¹⁴. L'idéologie du choix et de la responsabilité individuelle inhérente au coaching permet d'affirmer qu'on a sauvé sa liberté d'agir : « *Le fait de prendre conscience qu'on a largement été responsable de ses choix, qu'on ne les a pas seulement subis.* » Ainsi la fonction palliative du coaching a un versant salvateur pour l'individu. En présentant le nouveau poste de Pierre comme l'expression d'une identité personnelle dont il n'avait pas conscience plutôt que comme une rupture de son parcours, le coach soulage ce dernier du poids de la décision et même de son déclassement : « *C'était un peu brutal de se retrouver dans une PME¹⁵, ces séances m'ont aidé à valider, un peu, le choix que j'avais fait.* »

L'adhésion – qui n'exclut pas une distance : « *Je ne veux pas être trop idyllique* » – s'appuie alors sur l'identification à un modèle alternatif au grand dirigeant, représenté par le parcours de François qui a quitté sa carrière dans la banque de financement pour se tourner vers le développement personnel. Encore faut-il que ce regard ait de la valeur pour Pierre. Le prestige du parcours de François, l'homogénéité sociale des deux hommes, leur éducation catholique, certains actes de François pour montrer son indépendance (il refuse de déjeuner avec Olivier ; au début, il autorise Pierre à exprimer son insatisfaction), expliquent cette « confiance » dont Pierre rapporte qu'elle s'est établie progressivement. Pierre va jusqu'à parler d'une « *dimension assez religieuse* », revendique l'étiquette de « *disciple* » plutôt que celle de client, et est séduit par la philosophie de vie de François : « *En tant que chrétien, il a vraiment cette idée de chercher la Bonne vie, avec un B majuscule, l'idée qu'on est responsable de ce qui nous arrive, mais aussi d'améliorer les choses.* » Pierre sauve d'autant plus la face qu'il a le sentiment de réussir dans un autre ordre de valeurs, qui jouit du prestige de la culture et du

14. Les coachs utilisent souvent ce retournement pour eux-mêmes et justifient leur propre carrière heurtée en la présentant comme un parcours riche d'expériences (Salman, 2003).

15. C'est ainsi que Pierre appelle son nouveau service. L'expression révèle l'ambivalence de son sentiment : condescendante, elle permet aussi de jouer sur l'image valorisante de l'« entrepreneur ».

désintéressement, tout en restant « *proactif* » dans le monde de l'entreprise.

Conclusion

L'auto-éviction de Pierre du cercle des grands dirigeants s'est appuyée sur une psychologisation de sa situation professionnelle, qui masque la logique organisationnelle de fabrication des dirigeants. En « accompagnant » le déclassement, le coaching a exercé une fonction « palliative », dont un versant est d'œuvrer à une pacification des rapports sociaux de travail. Ce faisant, l'autre versant est d'avoir permis à Pierre de « sauver la face », en lui fournissant un autre ordre de valeurs et l'opportunité de reprendre l'initiative, même symboliquement, en se réinvestissant dans son travail. Cependant, si l'entreprise lui paie un coaching, si elle lui offre de « sauver la face », n'est-ce pas en définitive pour « calmer le jobard » ? Si Pierre a des raisons d'adhérer au coaching – il est dans son intérêt de « rebondir », de passer outre sa frustration et de continuer à s'investir –, a-t-il vraiment un autre choix ? Quand il affirme « *Je suis beaucoup mieux à ma place qu'à la leur* », il nous rappelle la voix du *Meilleur des mondes* d'Aldous Huxley (p. 46) : « Je suis joliment content d'être un Bêta, parce que je ne travaille pas si dur. Et puis nous sommes bien supérieurs aux Gamma et aux Delta. » Et l'entreprise, qui continue de valoriser les Alpha, a intérêt à ce double discours, qui lui permet de pousser à l'excellence ceux qui parviennent au sommet de la pyramide et de gérer l'insatisfaction des relégués. Les coachs aussi ont intérêt à cette dynamique sociale, qui leur offre en effet des perspectives professionnelles, comme en témoignent le statut de coach interne à l'entreprise de François, créé il y a six ans, et, plus globalement, l'émergence du coaching comme marché professionnel.

scarlett.salman@u-paris10.fr

Références bibliographiques

- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURDIEU P. (1994), *Raisons pratiques*, Paris, Seuil.
- CASTEL R. (1973), *Le psychanalisme*, Paris, Maspero.
- CASTRA M. (2003), *Bien mourir, sociologie des soins palliatifs*, Paris, PUF.
- COURPASSON D., DANY F. (1994), « La gestion des carrières des cadres en question », *Gérer et comprendre. Annales des Mines*.
- DANY F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- DEMAILLY L. (2005), *La psychologisation des rapports sociaux comme thématique sociologique*, Actes du Colloque sur la psychologisation (Internet), Lille.
- GUILLAUME C. et POCHIC S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17.
- GOFFMAN E. (1989) [1952], « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in Joseph I. et al., *Le frais parler d'Erving Goffman*, Paris, Minuit, « Arguments ».
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Minuit, « Le sens commun ».
- HUXLEY A. (1977) [1932], *Le meilleur des mondes*, Paris, Presses Pocket.
- IRIBARNE (d') P. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- LORIOU M. (2000), *Le temps de la fatigue, la gestion du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.
- SALMAN S. (2003), « La carrière d'un coach », *Terrains et Travaux*, ENS de Cachan.
- SALMAN S. (2007), « Le coaching en entreprise est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux de travail ? », *Raison présente*, n° 162.
- STEVENS H. (2005), *Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise*, thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
- STEVENS H. (2007), « Destins professionnels de femmes ingénieures. Des retournements inattendus », *Sociologie du travail*, n° 49.