

Les nouvelles règles du « je » dans l'organisation ? Le coaching, un dispositif managérial de médiation de contradictions socio-économiques ?

Pauline Fatien

Doctorante HEC

Bénéficiaire d'une bourse "Fondation HEC"

Pauline.fatien@mailhec.net

Résumé :

La « démocratisation » du recours au coaching en entreprise révèle l'émergence d'un besoin généralisé d'assistance dans des organisations confrontées à des enjeux complexes. Cet accompagnement personnalisé pour favoriser l'atteinte de résultats professionnels ouvre dans l'entreprise un espace privé de discussion, de réflexion, et de prise de recul. Ce soutien sur-mesure apparaît comme une tentative de compromis organisationnel pour réconcilier les aspirations individuelles et les besoins des entreprises : d'une part, il répond au « souci de soi » d'individus à la recherche d'expression et d'« actualisation » de soi ; d'autre part, il vise le développement de compétences sociales et stratégiques favorisant l'atteinte d'une flexibilité organisationnelle exigée dans des entreprises « agiles » et réticulaires, dominées par la culture des services. En cela, le coaching témoigne de l'essor de la conception relationnelle de l'homme au travail s'intégrant dans un « paradigme managérial subjectiviste » ; il peut y apparaître comme un signe de responsabilité d'organisations offrant aux individus les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Cette pratique trouve des supports de croissance dans une ère d'individualisme exacerbé et dans certaines théories, principalement d'inspiration nord-américaine. Visant à susciter la motivation intrinsèque, ces théories font de l'entreprise un modèle sociopolitique basé sur l'idéologie de la coopération, en soutenant notamment le développement de l'être humain à partir de son potentiel. Ce nouveau cadre de références vient combler le déficit social et politique face au déclin de la « société assurantielle ». Le coaching illustre l'essor des services professionnels à la personne qui accompagnent la mutation anthropologique de ce que signifie « être une personne » dans une société démocratique « réflexive » de l'ascription et du manque. La complexité d'« être soi » transforme le rapport à soi en une attitude croissante d'intrapreneuriat individuel pour le développement de supports individuels. L'entreprise se substitue alors à l'Etat pour proposer un cadre de référence pour cet essor.

Dans cette configuration, le coaching associant l'humanisme à l'efficacité, l'individualisme au collectif, apparaît comme l'« offre éthique » d'un dispositif managérial de médiation de contradictions socio-économiques qui favorise le respect du contrat psychologique au travail. Cependant, ce management peut entraîner l'essor d'une rationalité instrumentale qui se décline en plusieurs phénomènes d'instrumentation et en une psychologisation de phénomènes organisationnels qui font reposer sur l'individu le poids de dysfonctionnements organisationnels et la nécessité d'une adaptation constante. Ainsi il semble nécessaire de s'interroger sur la dimension structurante de cette relation d'aide, et notamment sur son impact sur le « moi ».

La communication proposée ici tente d'explorer les raisons de l'essor de ce compromis organisationnel ainsi que son fonctionnement en présentant ses « bénéfiques » et ses coûts, notamment psychiques. Elle s'interroge, à partir d'une perspective psychosociale, sur les nouvelles règles du jeu d'un management qui fait du « je » un outil de gestion.

Mots clés : coaching, dispositif de médiation, contrat psychologique

Deux phénomènes qui caractérisent actuellement le coaching à savoir sa **massification** via le lancement de grands programmes ainsi que son **extension** à des populations nouvelles, notamment le « middle management », témoignent de l'entrée du coaching dans les outils des politiques de Gestion des Ressources Humaines. Le chiffre d'affaires de 100 millions d'euros en 2002 devrait atteindre 380 à 450 millions en 2004/2005 selon les prévisions de la Société Française de Coaching (SF Coach). Il existe 2500 à 3000 prestataires, dont 500 en font une pratique régulière. La plus grande utilisation de cette pratique s'explique notamment par sa familiarisation croissante des DRH puisque seulement 8% des DRH interrogés déclarent sa totale absence de leur entreprise (SYNTEC 2004) et par l'apparition de colloques à destination à la fois des professionnels (« Assises du coaching » organisées par le CIDEM) et des universitaires (le premier colloque national du coaching s'est tenu en janvier 2005 sur l'initiative de la SF Coach). Les titres évocateurs de ces manifestations montrent que le coaching sort de l'ombre et se professionnalise. Après le colloque 2003 « Le coaching est mort, vive le Coaching », le CIDEM intitule son colloque 2005 «Coaching et performance de l'entreprise : Dynamiser sans dynamiter !» alors que le premier nom du colloque national du coaching est «De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels ; *le coaching, phénomène de société* ». C'est justement sur cette dimension de « phénomène » que la communication proposée ici s'appuie pour envisager cette pratique dans sa signification socio-économique. Réunir « les » coaching autour du singulier masque la disparité des pratiques de coaching, empruntant à divers **univers théoriques** (avec références à une théorie de la personnalité – analyse transactionnelle, MBTI, psychanalyse...- ou non -Gestalt, systémique, PNL- (DELIVRE 2002)), s'adressant à différentes **populations** (dirigeants, cadres supérieurs, managers, vendeurs, pris individuellement ou en équipe) ou ayant différents **enjeux** (coaching de résolution, de développement, stratégique) (CLOET 2004). La multiplicité des différents coaching met donc en garde contre une généralisation abusive des propos qui occulterait la variété des approches. Pourtant, cette communication vise à comprendre l'essor de ce phénomène complexe, qui se présente comme analyseur de nouveaux enjeux organisationnels. La démocratisation du coaching, à savoir sa massification et son extension, est considérée comme analyseur de nouvelles réponses apportées par le management pour la réalisation de la performance économique.

Défini par la SF Coach comme « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels », le coaching se présente comme un soutien individuel et spécifique orienté sur des problématiques des individus ou des équipes évoluant dans l'entreprise. Visant à

développer des compétences relationnelles et sociales, souvent par un appel préalable à une meilleure connaissance de soi, le coaching apparaît comme le signe d'un traitement subjectif et réflexif de complexités organisationnelles. Son essor semble devoir être mis en perspective avec un environnement incertain, peu prévisible et peu lisible, dans lequel la sollicitation des capacités de jugement et de réflexion semble se révéler comme la réponse la plus appropriée. Le but de cette communication est d'interroger l'utilisation du coaching en entreprise, pour en analyser ses potentialités et ses limites. Le papier adopte une perspective critique qui a moins pour but de dénoncer les dangers du coaching que de partager les doutes de nombre de ses acteurs et de mettre en garde contre ses dérives éventuels et usages abusifs, pour ainsi contribuer à la réflexion universitaire sur ce sujet.

Cette communication s'appuie sur un mémoire de DEA (FATIEN 2004) et une étude exploratoire réalisée dans le cadre de mon début de thèse. Le mémoire de DEA a été mené dans une démarche qualitative, à partir d'une approche psychosociologique des organisations. 8 entretiens cliniques de 1h à 1h45 ont été réalisés de février à juin 2004, auprès de 4 coachs indépendants et de 4 coachés « volontaires », c'est-à-dire qui payaient eux-mêmes leur coaching. 3 coachés occupaient des postes de direction dans le conseil (1), et l'informatique (2) et un coaché était étudiant en psychothérapie. Dans le cadre de la thèse, l'étude exploratoire a commencé en avril 2005 et se termine au moment de la rédaction du papier (juin 2005). Il s'agit de l'étude d'actions de coaching auprès de 8 vice-présidents et managers d'un grand cabinet parisien de conseil à envergure internationale. Ces entretiens de une heure ont été réalisés auprès des coachés et un entretien a été mené avec la personne en charge de la mise en place des actions. Tous les entretiens sont semi directifs et ont été retranscrits dans leur intégralité. Les entretiens du mémoire ont fait l'objet d'une analyse de contenu, ceux de l'étude exploratoire sont en cours de traitement. Tous portent sur l'expérience de coaching vécue par les personnes, et sont centrés sur l'origine de la demande de coaching, le déroulement du coaching et son bilan subjectif. Cette communication s'apparente davantage à un essai et se réfère aux entretiens pour illustrer ses propos.

1. Le coaching, la promesse d'un compromis organisationnel ?

1.1. Un compromis subjectif à la rencontre de deux demandes

1.1.1. Le management subjectif dans l'organisation réticulaire : résoudre la complexité organisationnelle par l'appel aux compétences sociales et relationnelles

Rendant obsolètes des modèles de management conçus pour des contextes stables et des systèmes fermés, les mutations socio-économiques appellent de nouvelles pratiques de

GRH capables de mobiliser les forces productives dans un environnement turbulent et flexible. Les cadres de l'échange économique ont changé : ses acteurs et ses moyens évoluent avec la libéralisation du commerce mondial, la mobilité accrue de la main d'œuvre s'accompagnant d'un partage mondial des connaissances, l'essor de nouveaux moyens de communications et le développement du mouvement des capitaux. Les images qui caractérisent l'organisation sont celles d'un organisme vivant et ouvert, structuré sous forme réticulaire autour de processus transverses et d'équipes pluridisciplinaires. Face à une concurrence accrue dans un environnement incertain, l'efficacité ne repose plus sur une organisation scientifique du travail définissant des systèmes de production fixes mais sur la capacité à réagir rapidement aux évolutions économiques et aux demandes des clients. L'organisation du travail en réseau sous forme de coordinations temporaires de « centres de compétences autonomes » (TUMA 1998) couplées à l'orientation client que prennent les entreprises transforment ainsi la nature des compétences requises dans l'organisation. Les savoir-faire techniques sont nécessaires mais plus suffisants lorsque le travail consiste en une adaptation permanente dans un cadre d'interactions sollicitant un apprentissage continu. Dès lors, la capacité de faire appel à sa subjectivité et à sa réflexivité devient essentielle. Si la subjectivité porte sur l'appel au sujet, la « **réflexivité** » correspond au « fait de se poser soi-même, consciemment, comme l'objet de certaines pratiques visant à réduire son stress, à maîtriser ses émotions, à mieux communiquer avec les autres, etc... [consistant] à fabriquer des discours sur soi, de représentations de soi qui deviennent le contexte de visées intentionnelles » (ERALY 1994). Ces capacités illustrent la conception de l'« action subjectiviste » (DEJOURS 1995), dans laquelle l'efficacité de l'individu ou sa performance au travail est déterminée avant tout par la qualité de sa relation à lui-même et à son environnement. Ces compétences illustrent l'inflation de la conception relationnelle de l'homme au travail définissant un « paradigme managérial subjectiviste » qui se traduit par un discours managérial conférant à la gestion de sa subjectivité propre et à celle des autres une large part dans la réalisation de l'acte juste (BRUNEL 2004). Ainsi pour Valérie Brunel, le discours du sujet émerge dans l'entreprise comme une réponse à la double contrainte intégrée d'autonomie et d'adaptation. Les individus sont alors incités à faire constamment le point sur leurs capacités actuelles et sur celles qu'ils pourraient acquérir. Ce « raisonnement de l'écart » place l'individu dans une tension constante entre l'acquis et le souhaitable et requiert un accompagnement pour diagnostiquer et se former à des compétences sociales que le coaching peut aider à acquérir. Le « savoir être » est donc une compétence-clé du manager post-fordien.

1.1.2. Le partage des « bénéfiques subjectifs »

Si le système de production taylorien-fordien cherchait à rationaliser la production par le contrôle des corps, le système post-fordiste se heurte aux limites de ce management prescriptif de l'obéissance qui s'essouffle sous les revendications des employés. La firme « post-bureaucratique » doit proposer des systèmes de management qui répondent à une double contrainte : aux exigences d'un environnement turbulent et très compétitif d'une part, et aux besoins des employés, aspirant à davantage d'actualisation et d'expression d'eux-mêmes au travail d'autre part. Le « choix de l'individualisation » par la « conquête des subjectivités » (LINHART 2002) signe un accord sur la prééminence du facteur humain dans l'organisation et révèle alors la conclusion d'un « compromis subjectif » qui semble satisfaire à la fois les exigences d'une gestion flexible des organisations et les requêtes des individus. « Le coaching apparaît comme une offre séduisante de réconciliation entre le projet économique et sa dimension sociale » (Roussillon 2002). La promesse du compromis subjectif peut résider selon moi dans cette médiation que le management subjectif offrirait entre les objectifs économiques et les aspirations individuelles. Elle tirerait sa valeur des « bénéfiques subjectifs » que les différentes parties y trouvent : si la performance économique est corrélée à la marge de liberté et à l'autonomie laissée aux salariés, et que ceux-ci y voient un moyen de s'y réaliser, un cercle vertueux semble se dessiner.

Le déplacement de l'objet du management, des corps vers l'appel à la subjectivité, accompagne l'évolution de la conception de l'homme au travail (AUBERT 1994). On passe de « l'homo oeconomicus », guidé la satisfaction de besoins élémentaires essentiellement physiologiques et de sécurité, à un être humain qui a besoin de la collectivité dont il recherche l'estime et la reconnaissance, le travail devenant une source « d'actualisation de soi ». Ce déplacement se traduit par une évolution de la motivation extrinsèque vers une motivation intrinsèque puisque le travail est censé devenir une source en tant que telle de réalisation de soi, ce qui mettrait fin alors à une longue conception d'antagonisme d'intérêts entre travailleurs et capitalistes, sur lequel reposait le management « coercitif ». En effet, tant que l'entreprise est représentée par deux « camps » divergents voire opposés, le management est prescriptif, autoritaire et passe par l'émission de normes, la surveillance et le contrôle de leur respect. En revanche, lorsque les salariés vont chercher dans le travail une source d'épanouissement, l'ancien instrument de domination devient un modèle de conduite (EHRENBERG 1991). Le management peut alors faire confiance aux individus et devenir « ascriptif », c'est-à-dire non prescriptif. Il suscite l'autonomie, la lucidité et la disponibilité (AMADO 2002). La non directivité sur laquelle il s'appuie favorise la formulation par les

individus de solutions singulières et spécifiques adaptées à chaque cas. La prescription ne porte plus sur les moyens via la définition ex-ante de systèmes de production collectifs mais sur les résultats, qui doivent être bons.

1.2. *Le coaching, aux confluent d'un changement anthropologique*

Le recours au management subjectif semble trouver une explication dans le contexte environnemental actuel. Mais pourquoi le « coaching » spécifiquement émerge-t-il dans l'entreprise comme pratique du management subjectif ? Qu'est-ce qui paraît légitimer sa démocratisation ? Je propose d'éclairer l'utilisation spécifique du coaching dans l'entreprise en m'interrogeant sur ses connotations humanistes et sportives et en m'appuyant à la fois sur son étymologie et ses usages antérieurs ou actuels hors de la sphère de l'entreprise.

1.2.1. Le coach, instrument du changement

Le mot « coach » provient à l'origine du mot hongrois « kocsi » qui signifie « voiture à niche ». Progressivement il a désigné le fait d'accompagner un individu sur le lieu d'examen, puis la préparation en vue de l'examen pour ensuite signifier « entraîneur », puis « tuteur » et « conseiller professionnel » (MACE 2004). Au travers de l'examen de l'évolution de ces significations, je souhaite mettre en avant que la complexité du phénomène « coaching », qui recoupe des pratiques différentes, se retrouve dans cette richesse étymologique et d'usages.

A l'origine, le « coach » désigne un véhicule de transport et plonge dans l'univers sémantique du déplacement, de la mobilité et du changement géographique. Le coach est un support de transport et de mouvement. Il est l'outil d'un déplacement mais ne renseigne pas sur la destination. La thématique actuelle du coaching comme pratique qui « accompagne le changement » semble emprunter à cette signification première. Cela se traduit par un vocabulaire spécifique. Ainsi dans le mémoire de DEA mentionné en début de partie, j'ai pu identifier dans le coaching « une philosophie du mouvement » basée sur un vocabulaire du devenir et du positionnement qui s'exprime par des brochures aux formules « *Donnez du sens à vos pas ; Atteignons ensemble vos objectifs* », et dont la couverture porte l'image d'un globe terrestre parcouru de pas. Le coach « *pointe ce que les gens sont* », où ils en sont « *dans cet endroit là de la conscience* », quels sont leurs « *point de blocages* », leurs « *points obscurs* » par rapport à leurs « *points d'ancrage* ». Le coaché cherche, lui, à « *renforcer les axes importants* », déterminer des « *lignes directrices* ». Il recherche les « *bons mouvements* » et les « *bonnes attitudes* » et sait « *qu'il ne peut pas longtemps faire des choses orthogonales à ses valeurs* ». Le mental est associé à une carte et le champ sémantique de la géométrie est utilisé pour aider l'individu à se positionner et se projeter dans un futur, définissant une réalité

séquentielle jalonnée d'étapes. Au travers du vocabulaire de la géographie et de la spatialité, le coach aide à prendre position dans la vie au travers de pro-positions. Le présent est envisagé comme point de départ à dépasser et est instrumentalisé en vue de l'atteinte d'un horizon plus désirable. Le coaching déloge de la zone de confort du présent pour orienter vers un futur dans une posture dynamique. Le coach fait « *bouger* », sortir de « *prison* », du « *placard* », de la « *grotte des certitudes* », bref de l'enfermement, pour « *ouvrir la boîte de conserve* » vers une vie qui serait plus libre et plus vivante. Ainsi cette signification étymologique est particulièrement utile dans le contexte actuel de « fluidité » (HAROCHE 2004) et de mobilité accrue, supposant un changement permanent où les destinations sont rarement fixées à l'avance. L'essentiel est alors de disposer d'un moyen de transport qui permettra de « bouger » lorsque ce sera nécessaire.

Progressivement le mot « coach » devient un verbe transitif qui désigne le fait d'accompagner un individu pour un examen. La direction du véhicule est alors fixée : c'est celle du lieu d'examen. L'accompagnement physique se complète bientôt d'un accompagnement mental puisque le coach devient le préparateur mental de la personne véhiculée en vue de la réussite de son examen. Le mot coach se dote donc d'une connotation particulière : celle de la réussite ou de l'échec à un examen. Cette signification aide à comprendre le recours au coaching pour la gestion d'un cap professionnel, d'une étape de sa vie. La course vers la « réussite » ou la menace de « l'échec » sont illustratives de la pression qui pèse sur le coach, en tension entre l'image de celui qui accompagne l'« élu », et de celui qui évite la chute du « vaincu ».

Plus récemment l'accompagnement s'est déplacé vers le champ du sport, le coach prenant le sens actuellement plus connu d'entraîneur. L'entraîneur vise le développement du potentiel de l'individu pour maximiser sa performance sportive (WHITMORE 1996). Il le prépare à gagner. Cette conception repose sur un postulat fondamentalement optimiste de l'individu considéré comme source de potentialités à explorer, à révéler et à valoriser via un entraînement spécifique et grâce à une aide extérieure et spécialisée.

Le coach désigne aussi le « tuteur ». Si l'on se réfère à l'utilisation du tuteur en botanique, ce bâton a pour but de permettre la croissance et le développement d'une plante et doit permettre la pleine expression de son essence. En se référant à la conception aristotélicienne du rôle du tuteur, je transpose au champ de l'éducation : le tuteur doit permettre à l'être humain d'atteindre sa finalité, son essence d'homme, sa vertu, son excellence (aretê). Le tuteur est un support pour que l'homme puisse s'exprimer pleinement et atteigne ce pour quoi il est fait. Il permet donc le déploiement de la « forme » de sa personne.

La question reste cependant posée de la nature de cette forme. Qu'est-ce qui donne la direction au tuteur qui permettra à la forme humaine de se déployer ?

De ce parcours étymologique, c'est la notion du **changement** qui semble unir les différentes acceptions du mot « coach ». Si au départ, il est question de changement géographique, progressivement la destination se fixe entre l'examen, la ligne d'arrivée et la ligne de vie. Le coach est un outil, un soutien qui permet le déplacement et le développement pour une évolution positive. Le coach se met à disposition d'un individu sans apparemment influencer sur la destination ni l'aboutissement final. On peut donc retenir la **valeur instrumentale du coach** qui se met au service d'un homme qui cherche à atteindre un but que lui-même, souvent, se fixe.

1.2.2. Accompagner dans l'entreprise la mutation anthropologique d' « être une personne »

Le coaching, en pénétrant aujourd'hui la sphère des entreprises, est illustratif de l'élargissement du champ des personnes concernées par cette activité. Jusqu'alors le coaching était associé à une population singulière dont la spécificité du métier appelait un entraînement, une préparation spécifique ; c'est par exemple le cas des sportifs, professionnels ou non, et des acteurs (PROUST 2005). Trouvant dans l'entreprise un terrain d'expression, le coaching répond à un fort besoin d'assistance qui se généralise, né de deux phénomènes **d'individualisation et de singularisation**.

L'individualisation s'exprime par une désolidarisation du collectif qui contraint chacun à inventer des réponses individuelles aux problèmes, alors que la singularisation pousse chacun à envisager son unicité et à gérer son métier de manière différenciante. Le management subjectif, en individualisant le rapport de l'individu à l'entreprise, ôte les références communautaires et le support du collectif. Chacun se tourne alors vers lui-même pour inventer des solutions managériales au quotidien. Comme le montre Danièle Linhart, l'individualisation du rapport à l'entreprise est une fragmentation du collectif et a permis aux dirigeants de « diviser pour mieux régner » (LINHART 2002). Face à l'individualisation du rapport à l'organisation, la vertu du coaching est de contrecarrer l'isolement du manager et de l'aider à bâtir, dans une relation socialisée, des réponses spécifiques à des situations difficiles. Le coach accompagne et tente de réduire la **solitude du manager post-taylorien**.

La singularisation des situations est, elle, à mettre en rapport avec des phénomènes qui traversent la société. En effet, le coaching s'inscrit dans une ère de « starisation », d'individualisme exacerbé et de « narcissisme social », où chacun est incité à sortir de l'anonymat et de la masse, à « devenir quelqu'un » en mettant en avant son unicité et en

valorisant son potentiel au travers de **l'interprétation personnelle de son métier**. La singularisation des situations pousse chacun à s'impliquer de manière personnelle dans son métier et en faire son œuvre différenciante. L'entreprise emprunte alors à la sphère sociale (du sport et du spectacle) une activité qui lui était réservée et est « influencée » par des pratiques sociales.

D'autre part, le coaching réunit et professionnalise des activités et des services autrefois assurés naturellement de manière éparse dans le cadre amical, familial ou religieux (confession), et liés à la transmission inter et intragénérationnelle dans une « société du destin » (BECK 2001). Le coaching illustre aujourd'hui l'essor des services professionnels à la personne qui accompagnent la mutation anthropologique de ce que signifie « être une personne » (KAUFMAN 2005) dans une société démocratique « réflexive » de l'ascription et du manque. Venant alors combler un déficit social et politique face au déclin de la « société assurantielle » (CASTEL 2003), le coaching invite à gérer au sein de l'entreprise la complexité d'« être soi ». Le coaching est donc à mettre en perspective avec l'essor de la « société industrielle du risque » (BECK 2001) caractérisée par une contamination universelle de risques imprévisibles qui substituent à la misère une peur isolante. L'« insécurité sociale » (CASTEL 2003) généralisée se caractérise par la difficulté de prévoir son futur et de s'inscrire dans un destin collectif. L'individu « désenchassé » (GIDDENS 1994) se voit contraint de naviguer seul en se reposant sur une stratégie personnelle. La maîtrise et la gestion du risque n'est plus l'affaire du collectif et du politique mais devient une affaire personnelle qui trouve dans l'entreprise un potentiel lieu de résolution. Ainsi comme le montre Rober Castel, la « remontée de l'incertitude » qui s'érige en « norme d'incertitude » (PALMADE 2003) signe la « crise de la modernité organisationnelle » qui trouve sa source dans l'ébranlement des constructions de régulations collectives mises en place à partir de la fin du XIX^{ème} siècle. L'affaiblissement de l'état national-social, qui garantissait un ensemble cohérent de pratiques dans le cadre géographique et symbolique de la nation, associée à la construction parallèle de l'Europe et la mondialisation des échanges ne permettent plus à l'état d'assurer son rôle de pilotage de l'économie au service du maintien de l'équilibre social. Il se produit alors un déplacement de « leadership » vers l'entreprise qui doit relever le défi de la concurrence internationale et de la régulation socio-économique, tandis que les interventions de l'Etat apparaissent contre-productives (CASTEL 2003). La fin de la société salariale se traduit par une « mise en mobilité généralisée » du travail avec une « gestion fluide et individualisée des parcours » (BECK 2001). La déstandardisation du travail et la mobilité des trajectoires professionnelles déplacent sur l'individu la responsabilité de sa carrière. La sphère

professionnelle fonctionne alors sur la promotion du « modèle biographique » (BECK 2001) et le travailleur devient « entrepreneur » de sa vie. Cette « entrepreneurisation » de la vie confronte à une dualité. Face aux gagnants de cet « aggiornamento individuel », qui saisissent les opportunités nouvelles pour se réaliser au travers d'elles, d'autres subissent une liberté contraignante et paralysante quand elle s'assimile à une perte de repères et un désancrage par rapport aux étayages traditionnels (CASTEL 2004). La discrimination n'est pas hasardeuse mais dépend des ressources objectives que l'individu peut mobiliser et des supports sur lesquels il peut s'appuyer pour faire face au « risque social ». Face à « l'individu par excès » qui, par trop d'indépendance et des prétentions d'autosuffisance, rencontre des difficultés à faire société avec ses semblables, l'individu « par défaut » pêche par insuffisance de supports et ne peut accéder à l'indépendance, l'autonomie et la reconnaissance sociale (CASTEL 2004).

Face au désancrage subi dans la société du risque, le coach aide à un réancrage inédit. L'émancipation des structures « féodales » par rapport aux axes de coordonnées qui jusqu'alors servaient de références identitaires, la famille, la profession et la foi dans le progrès, se traduit par le choix de combinaisons de sources de référence identitaire. L'identité n'est plus assignée à la naissance mais devient un processus réfléchi de construction de soi qui s'exprime par une nouvelle attitude active face à sa vie, dont on n'est plus seulement l'acteur mais aussi l'auteur. L'individu devient omnipotent : il est à la fois le créateur et l'objet de sa création. Ce phénomène réflexif, où le soi est placé au centre d'un plan d'existence, définit un modèle de « biographie mécano » (GROSS 1985) où chaque individu peut s'affirmer dans une personnalité choisie suivant sa stratégie identitaire. La référence à la mécanique pour envisager la construction identitaire se retrouve chez Lévi-Strauss (1977) qui utilise le terme de « bricolage ». Cette stratégie identitaire répond à la contrainte décisionnelle qui révèle la nécessité de faire des choix face à des opportunités qui se multiplient.

2. Le coaching, un partenariat pour investissements narcissiques ?

2.1. *Un nœud de contrats*

2.1.1. Le contrat psychologique

L'alliance de l'économique et du social autour des bénéfices subjectifs tirés du « management ascriptif » est légitimée par la « promesse de ce compromis organisationnel » résidant dans le développement simultané des individus et des organisations autour du dispositif managérial de médiation qu'est le coaching. Après avoir présenté les facteurs socio-économiques favorisant l'essor de cet outil, il s'agit de tenter d'expliquer son fonctionnement. La réconciliation de l'économique et du social dans l'entreprise autour d'un projet individuel

de construction réflexive de soi est possible dans la mesure où le coaching peut fournir une réponse à l'incomplétude du contrat de travail par l'activation du « contrat psychologique » au travail, dont le coaching peut signaler le respect.

Si l'entreprise est abordée comme une « solution construite » pour répondre à des objectifs fixés, elle peut se penser sous le prisme de la contrainte, comme « la soumission imposée ou consentie des volontés « partielles » des participants à la volonté et aux objectifs de l'ensemble » (CROZIER & FRIEDBERG 1977) ou sous l'angle du contrat, « c'est-à-dire la négociation et le marchandage, qui peut bien se dérouler de façon explicite aussi bien qu'implicite ». Le « paradigme managérial subjectiviste » supposant le rapprochement des intérêts de l'individu et de l'organisation invite à davantage lire l'organisation à partir du prisme du contrat. D'imposée, l'organisation devient un arrangement négocié pour répondre aux besoins des deux parties qui contractent autour d'un accord. Cela se traduit par l'évolution du contrat psychologique de travail.

Si à l'origine cette expression inspirée d'Argyris (1960) désigne la relation implicite entre deux parties et le respect des normes et règles en vue d'un bon fonctionnement, la notion a été forgée par Levinson (1962) pour désigner « la somme des attentes réciproques entre l'organisation et le salarié ». Ce concept est utilisé pour décrire les aspects intangibles de la relation contractuelle de travail, basée sur une acceptation mutuelle de normes et d'attentes implicites. Progressivement, la notion évolue pour désigner avec Rousseau (ROUSSEAU 1989) les « croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie ». Avec Rousseau l'angle d'approche n'est plus bilatéral mais unilatéral pour se centrer sur ce qui se passe au niveau de l'individu, sur le vécu individuel et subjectif. La définition de Rousseau met donc moins l'accent sur la réalité que sur les perceptions de l'individu, afin d'insister sur l'importance de ce que croit l'individu.

Ainsi la notion de « contrat psychologique » est utilisée pour désigner les termes implicites de la relation contractuelle du travail, pour rendre compte de ce qui n'est pas écrit dans le contrat mais qui lui est sous-jacent. Elle est « caractérisée par sa nature perceptuelle et par l'importance donnée à l'interprétation individuelle » (HERRBACH 2000). La prise en compte des dimensions implicites est essentielle et va fonder les investissements des individus au travail. Elles vont déterminer la nature de leur engagement et seront une des bases de lecture de la satisfaction au travail. Si Rousseau distingue la dimension relationnelle (échanges de nature sociale) de la composante transactionnelle (de nature économique), on note qu'aujourd'hui, après une précarisation du contrat psychologique qui a vu le déclin de la

dimension relationnelle au profit de la dimension transactionnelle, apparaît un contrat « hybride » qui tente de concilier les deux dimensions relationnelles et transactionnelles. Ces contrats combinent la perspective de long terme (dimension relationnelle) avec les exigences de performance (dimension transactionnelle). Les entreprises essaient donc de susciter l'implication organisationnelle sans que celle-la ne constitue une menace pour leur flexibilité. Le coaching peut apparaître comme un « signal » (SPENCE 1973) sur le marché de la bonne volonté de l'entreprise de respecter le contrat psychologique.

2.1.2. Un double « signal » sur le marché

En effet, le coaching apparaît comme un « signal » de la responsabilité de l'entreprise qui donne aux individus les moyens d'atteindre leurs objectifs et leurs ambitions. Un tel outil illustre les moyens mis à la disposition des individus pour répondre à leurs attentes nées de la signature du contrat de travail. Le coaching vise donc à renseigner sur la crédibilité de l'entreprise dans le respect du « contrat implicite » (BAILY 1973; AZARIADIS 1975) et réduit les coûts de transaction afférents au contrat. Comme tiers extérieur, le coaching joue le rôle d'informateur. Pour l'entreprise, cet investissement est aussi intéressant car il permet de réduire l'incertitude afférente à l'exécution du contrat en encadrant l'acquisition de compétences. Visant principalement le développement de compétences relationnelles, le coaching est un investissement en capital humain générique, c'est-à-dire en compétences transférables, qui sont un des éléments qui favorise la maximisation de la valeur actuelle de sa « richesse humaine » (BEN-PORATH 1967). Ainsi faire un coaching permet d'acquérir des compétences transférables qui deviennent stratégiques pour l'individu dans sa volonté de maximiser son capital humain. C'est le caractère générique et non spécifique de ces compétences qui fonde leur valeur sur le marché.

Le coaching envoie donc un double signal sur le marché. Aux employés, le coaching signifierait la bonne volonté de l'entreprise d'honorer le contrat implicite de travail en veillant à leur employabilité et en développant leur capital humain. Aux entreprises, le salarié coaché signale sa valeur et son potentiel humain tirés de l'acquisition de compétences transférables (capacités réflexives, relationnelles, d'adaptation). En fait, les importantes dépenses en coaching semblent être bénéfiques à court terme pour les deux parties au contrat. Les entreprises résolvent d'une certaine manière l'incomplétude du contrat de travail et réduisent leur incertitude sur l'exécution du contrat. Les employés se dotent de compétences transférables et stratégiques.

Pourtant qu'en est-il à long terme ? Je suggère que cet investissement en compétences transférables augmentant l'employabilité de l'employé favorise sa mobilité. L'individu utilise alors les outils managériaux à des fins personnelles pour assurer la gestion de sa propre carrière, dont l'entreprise n'assure plus la prise en charge. Ainsi on peut comprendre que les individus achètent eux-mêmes des prestations de coaching sans attendre que l'entreprise leur fournisse cette prestation. L'entreprise est alors confrontée à un risque de « hold-up », c'est-à-dire la non-rentabilisation des investissements réalisés. L'employé coaché acquiert une plus forte valeur sur le marché et risque de plus facilement mettre un terme au contrat.

2.1.3. Les « bénéfiques narcissiques » d'une « offre éthique »

Une autre manière de comprendre que le coach favorise le respect du contrat psychologique est de se référer à l'activation du « contrat narcissique ». Le contrat narcissique (AULAGNIER 1981) est défini comme ce qui maintient la continuité de l'investissement d'autoconservation entre chaque sujet et l'ensemble dont il est partie constituante. En payant un coaching à ses membres, l'entreprise fait preuve de sollicitude envers son employé et témoigne de la valeur qu'elle accorde à ce collaborateur. D'une certaine manière, l'entreprise investit sur la personne pour favoriser son développement ; cet investissement participe à construire la reconnaissance organisationnelle de la personne. Le lien de l'individu à l'organisation est manifesté. En même temps que cette appartenance est latente, l'individu donne plus facilement un sens collectif, social et altruiste à son engagement professionnel. L'implication organisationnelle suscite alors ce que j'appelle des « bénéfiques narcissiques ». L'individu ne travaille pas seulement pour lui mais il contribue au succès de son entreprise. Son Moi est valorisé par cette contribution à l'organisation et cet investissement donne une raison d'exister, une utilité pour une cause générale qui le dépasse. L'entreprise vise à remplir le « contrat narcissique » qui lie implicitement l'individu et l'organisation en associant sa réussite à celle de l'entreprise. Par le mécanisme d'identification à l'organisation performante, l'individu peut se sentir lui aussi performant, tout puissant (AUBERT & GAULEJAC 1991). D'autre part, cette identification peut avoir une fonction défensive : l'intériorisation du sens donné a pour but de colmater les éventuelles contradictions internes entre ses valeurs et celles de l'entreprise. Plutôt que de remettre en cause le système, l'individu adopte souvent l'idéologie proposée. L'entreprise fait une véritable « offre éthique » (SALMON 2003) à l'individu qui lui permet de contribuer au développement organisationnel par la satisfaction de ses buts privés. Le « bien pour la collectivité » assure aussi le « salut de son âme ». Ainsi il s'agit d'un contrat appuyé sur un prétendu « narcissisme éthique » (AUBERT & GAULEJAC

1991). C'est un narcissisme réinvesti de sa dimension morale puisque la réalisation de soi dans un travail sera un signe d'élection divine et de quête d'absolu. Le dieu absolu dont il est question n'est pas extérieur et transcendant mais bien le rapport à soi-même, « le Dieu en soi ». La réalisation de soi et l'autoproduction de soi deviennent alors les supports de l'existence. L'ancrage sur soi apparaît comme un substitut aux références collectives qui se désagrègent.

2.2. Les outils du travail sur soi

2.2.1. Des théories positives et optimistes

Le compromis organisationnel résultant du coaching qui permet d'envisager le partage de « bénéfices narcissiques » tirés d'un management subjectif est favorisé par des référents théoriques, qui rendent pensables cette association. Dans la panoplie des référents théoriques utilisés par les coachs, la majorité (Analyse transactionnelle, MBTI, PNL) appartient au courant de la psychologie humaniste qui vise le développement adaptatif d'un individu à potentiel. Le développement simultané des individus et des organisations est facilité par le recours à des théories qui le rendent pensable dans une démarche positive et optimiste. Ainsi envisageant l'organisation comme un tout harmonieux, le courant de l'Organizational Development postule un individu bon, actif, désireux de se réaliser et de développer son organisation (AMADO, FAUCHEUX et al. 1990). Cette vision entrepreneuriale et conquérante suppose la coordination des individus autour d'accords sur les buts et les objectifs grâce à une « plate-forme du dialogue ». Elle s'inspire fortement de Rogers (ROGERS 1995) qui fait le postulat de capacités individuelles de croissance et d'actualisation de soi, et conçoit le changement à partir des capacités réflexives. Elle repose sur une morale contractuelle au langage de l'individualisme matérialiste du « self » et d'un langage communautaire suscitant des sentiments d'appartenance. Cette organisation « fonctionnaliste » (AMADO, FAUCHEUX et al. 1990) repose sur la confiance et la délégation et suppose que chacun possède en lui les ressources à la fois pour se développer et pour trouver les solutions organisationnelles satisfaisantes. Le rôle du coach est lors de faciliter l'accès au « soi », à sa compréhension et à sa « mise en service ». En tant que « pratique visant à améliorer chez l'individu sa connaissance et son estime de lui-même, pour permettre un rapport à soi-même, à autrui et à son travail à la fois plus harmonieuse et plus efficace » (BRUNEL 2003), le coaching repose sur un lien de causalité positive entre connaissance de soi et performance. A la base des pratiques de développement personnel, on trouve l'idée qu'une meilleure conscience de soi, de ses rapports à soi et aux autres aura un impact positif sur sa performance. Dans le coaching, cette performance accrue vient de la qualité des relations nouées avec soi-même, les autres et

son environnement. « Mieux se connaître » signifie « comprendre ses émotions, ses préférences, son rapport aux autres », et ce pour améliorer sa performance grâce à une conscience de soi accrue. Les pratiques de développement personnel font donc entrer le concept de soi dans les objets et les outils du management, dont l'enjeu est de mobiliser par la motivation interne. Les outils de management ne sont plus tant à destination des responsables d'équipes, chargés de gérer des individus, qu'à destination des individus, chargés de se gérer eux-mêmes. Le management change donc de nature en passant de celui de contrôle externe à contrôle interne, de mobilisation externe à mobilisation interne. Mais comment la motivation est-elle favorisée par une bonne connaissance et estimation de soi ?

Le concept de soi est un « ensemble organisé de croyances et de perceptions à propos de soi-même. C'est un schéma ou une structure mentale qui détermine comment nous analysons l'information à propos de nous-mêmes, incluant nos motivations, nos états émotionnels, nos évaluations de soi, nos habilités et beaucoup d'autres aspects » (OUBRAYRIE-ROUSSEL & ROUSSEL 2003). Pour Godefroid (2001), « le concept de soi représente la connaissance que l'individu a de lui-même. Il est constitué d'images, de schémas, de théories, de conceptions sur le monde et sur les autres, qui permettent à la personne de maintenir une certaine stabilité interne, en la protégeant contre les changements, mais également une flexibilité suffisante la rendant capable de s'adapter, lorsqu'elle est confrontée à son environnement social ou qu'elle est amenée à prendre des décisions». Les pratiques de développement personnel placent le concept de soi au cœur de la mobilisation. Comme système de données, le soi va traiter les informations, les interpréter et déterminer les décisions. Les représentations de ce que les individus pensent d'eux-mêmes, de ce qu'ils ressentent à propos d'eux-mêmes sont de puissants régulateurs de comportements (MARKUS & WURF 1987). Les représentations de soi sont donc facteurs d'autorégulation et d'autocontrôle. Le concept de soi opère une unification temporelle entre le passé, le présent et le futur. Le soi va analyser les expériences passées, les juger et les transformer en capacités individuelles qui détermineront le potentiel futur. La manière dont le soi traite les données a un lien direct avec les actions présentes et le futur. Les pratiques de développement personnel vont donc œuvrer à clarifier les visions que l'individu a de lui-même en mettant notamment à jour le fonctionnement du système « soi ». Le coach va aider l'individu dans cette lecture en lui fournissant un miroir réflexif par lequel il va prendre conscience de lui-même et de son fonctionnement. Le coach va travailler à produire du sens avec le coaché pour intégrer les expériences passées et les projets futurs en une unité cohérente. Le but de l'entreprise par le coaching est donc de maximiser la motivation de l'employé en faisant coïncider les forces motivationnelles internes et les forces

motivacionnelles externes. Le rôle du coach est double : travailler sur les valeurs et le projet de l'individu, et travailler sur le traitement de l'information, passée, présente et à venir, dans le sens de leur intégration au projet de l'individu. Ce travail de décodage et recodage de l'information vise à la fois à sa valorisation en vue d'une meilleure estime de soi et confiance en soi et son intégration à un projet global. Le travail sur soi est donc le lieu d'une réinvention de soi.

2.2.2. Le jeu sur le « je » : La réflexion sur soi sur fond de médiation psychosociologique

Le coach comme support à un changement personnel, à une réflexion sur soi unit les différentes connotations du coaching autour de l'idée que le coach aide à une certaine « réinvention » de soi. Ainsi le coaching professionnel emprunte au sport ses vertus d'expérimentation de soi et à la maïeutique l'idée de l'accouchement d'un être nouveau.

Le coaching fournit une structure favorisant la réflexion et le travail sur soi. Comme espace de discussion privé, il offre de suspendre le temps pour réfléchir à soi. Il est une occasion de penser à sa vie et de mettre en perspective tous ses éléments, peut être en vue de leur redonner une cohérence qui échappe dans une surmodernité qui conduit à une fragmentation de soi. Dans cette perspective, le cadre offert à l'individu peut s'apparenter à un « espace transitionnel » (WINNICOTT 1971), c'est-à-dire une aire neutre d'expérience où l'individu fait l'épreuve de la réalité. L'individu retrouve l'aire intermédiaire en continuité directe avec l'aire de jeu du petit enfant. Dans cet espace, l'individu redécouvre les bienfaits du jeu, qui a des vertus pédagogiques et émancipatrices puisque c'est en jouant à être quelqu'un d'autre que l'enfant apprend à être lui-même. Ainsi au travers du dialogue avec le coach qui invite à des essais de « soi-même comme un autre » (RICOEUR 1990), l'individu se projette dans différents « soi » et il se reconstruit par des essais ludiques dans lesquels il tente différents rôles sociaux. Finalement, le moi apparaît comme le produit de l'organisation interne des différents « soi » d'un individu.

Les emprunts de soi invitent à une re-création par lequel l'individu devient demiurge d'une part de lui-même qui n'existe que dans son imaginaire et à une ré-création, temps durant lequel l'individu échappe aux contraintes, règles, pour jouer à être ce qu'il veut. Le jeu par l'exploration des possibles a une vertu constructrice et permet à l'individu en retour de se construire par confrontation avec le réel. En faisant entrer dans la virtualité, le jeu est un moyen d'exploration et d'invention de soi à moindre risque. Le jeu permet la découverte de soi et l'exploration de ses compétences en fournissant un univers plutôt sécurisé. Le jeu permet de suspendre la menace du risque, de l'incertitude et de l'insécurité, caractéristiques

de la «société industrielle du risque». Le coaching, en offrant un espace hors des préoccupations quotidiennes, du stress, opère une rupture dans l'urgence opérationnelle (AUBERT 2003), invite à un voyage intérieur et est en cela un véhicule pour une mobilité intérieure. La destination géographique du véhicule est en soi-même.

Si, dans la psychanalyse freudienne, le jeu est la manifestation du principe de plaisir, il est aussi un mécanisme cathartique, qui permet de se libérer de traumatismes. Ainsi, dans l'entreprise, le coaching peut offrir un espace « cathartique » de défolement pour déverser le « trop plein organisationnel » (selon les propos inspirés d'un entretien avec un coaché qui voit dans sa relation avec le coach « *un type de relation où tu as un besoin de déverser ta marmite, de « râleries », de « je ne sais plus... »*). C'est au travers de cet espace d'expression de soi que le coaching puise sa force de médiation de contradictions socio-économiques. En effet le coaching témoignerait de la prétendue bienveillance du management qui permet à l'individu de s'exprimer sur ses frustrations, ses problèmes etc. Le coaching fonctionne comme une médiation psychosociologique en ce qu'il intègre les revendications au cœur même de son fonctionnement. Il permet aux individus d'exprimer, au sein même du système managérial, leurs frustrations, de sorte qu'elles soient traitées, récupérées voire colmatées. De la sorte, le système donne les moyens de mieux d'y adapter.

Ainsi le coaching entre totalement dans l'activation du contrat psychologique qui lie l'individu et l'organisation en permettant l'expression des attentes suscitées mais non comblées par ce contrat. Il offre un espace de médiation qui permet d'évacuer l'excès sans apparemment remettre en cause le système (PAGES, BONETTI et al. 1979). L'expression de ces frustrations et ces contradictions du système est la condition même de son de maintien. L'entreprise propose donc un remède à l'incomplétude du contrat psychologique, qui est en même temps un moyen de neutraliser cette incomplétude. Dès lors, comment objecter à l'entreprise un manque de considération quand le coaching semble fournir la preuve de cette sollicitude ?

2.2.3. Un rapport à soi « entrepreneurial et athlétique »

Le coach professionnel bénéficie de la connotation positive du coach sportif, qui accompagne le champion (ALEXANDRE 2003; ARNAUD 2003). L'introduction de la référence sportive dans l'entreprise illustre le développement de la double version « **entrepreneuriale et athlétique** de la vie en société » (EHRENBERG 1991) qui s'accompagne de la modification du paysage imaginaire français converti au culte de la performance qui fait du chef d'entreprise et du sportif ses nouvelles idoles. Le nouveau credo de la concurrence devient un

vecteur d'épanouissement personnel. Sur fond de fragmentation de l'existence, la compétition se caractérise par un double mouvement de néo-individualisme et de néo-communautarisme (EHRENBERG 1991), c'est-à-dire l'association d'un individu souple, mobile, qui trouve ses repères par lui-même et se réalise par son action, et qui développe de nouvelles appartenances communautaires, parfois résultant d'un processus d'exclusion sociale que l'état n'a pas pu maîtriser.

Le « sport » transcende sa signification première de jeu ou d'activité physique pour devenir un état d'esprit, caractérisant un **rapport à soi athlétique** fait de prise en charge de soi (EHRENBERG 1991). Ainsi le sport a conquis le paysage imaginaire français parce que ses valeurs servent les nouvelles exigences de l'entreprise. Pour certains, le coaching professionnel garde de la métaphore sportive la dimension de la compétition (ARNAUD 2003).

Les valeurs du sport – le gouvernement de soi, l'autonomie, la concurrence, la justice, la prise de risque et la forme physique- alliées à celles de l'aventure – l'authenticité, la survie, l'adaptation- coïncident avec les enjeux de modernisation du travail dans le contexte d'incertitude et de manque de lisibilité. Au sportif comme à l'entrepreneur, on demande de se gérer, d'être responsable, de se prendre en charge. Aujourd'hui, les entreprises font donc appel aux valeurs sportives pour promouvoir un système de conduite de soi qui implique l'individu dans la production de son autonomie et de sa responsabilité. La valeur heuristique du sport réside alors dans la mise en forme qu'elle propose de la coexistence humaine : la compétition sportive devient le spectacle de notre idéal égalitaire car le champion fondamentalement humain est celui qui a réussi grâce à ses efforts et son mérite à s'individualiser de la masse (EHRENBERG 1991). La place qu'il occupe rend visible le chemin parcouru pour y parvenir à partir d'une origine que toute la masse partage. Sa valeur d'exemple réside dans la possibilité d'identification à ce sportif à la fois semblable et différent. Sa commensurabilité rend possible la mesure du trajet et la décomposition des étapes pour parvenir au succès. Le champion conquiert une identité et invite chacun à faire de même.

Ce modèle identitaire de construction de soi invite non seulement à développer un « rapport à soi athlétique » mais aussi un « **rapport à soi managérial** », c'est-à-dire dans lequel le moi devient un objet de gestion et un capital à faire fructifier (AUBERT & GAULEJAC 1991). C'est l'essor de l'intrapreneuriat qui pose les fondations d'un « Moi SA » (MEDA 2000) en vue de la construction d'un « capital de soi ». Le coaching peut alors apparaître comme une ressource de l'individu « hypermoderne » (AUBERT 2004) qui cherche, par son recours, à faire fructifier son capital humain. Ici, le travail sur soi a moins pour but la connaissance de soi que l'action sur soi. La connaissance n'est qu'un moyen en vue d'une fin.

La connaissance de soi est instrumentalisée à des fins productives (ERALY 1994) et «le sujet est invité à produire sa vérité personnelle au travers de grille de lecture qui la traduisent en utilités sociales » (BRUNEL 2003). Les « technologies de soi » (FOUCAULT 1984) posent le sujet comme objet de changement qui plutôt que d'évoluer spontanément, se pose comme un objet de changement intentionnel. « Au lieu que l'évolution d'un individu s'effectue tacitement, spontanément, la réflexivité suppose de poser cette transformation comme objectif et d'œuvrer à sa propre évolution, de chercher à se comprendre, se contrôler, se convaincre... » (ERALY 1994). Eraly insiste donc sur la dimension « pratico-sociale » de la représentation de soi à des fins de contrôle et de « coordination des échanges, de contextualisation des conduites, de légitimation des contraintes sociales ». Ainsi pour l'auteur, on assiste à une « inversion du rapport esprit-corps ». Si, dans l'ancienne conception, le détour par la raison permettait d'expliquer les comportements, aujourd'hui, on assiste à une « inversion fondamentale » : l'individu modifie directement ses comportements sans passer par l'analyse et la compréhension de leurs causes et les origines. Le recours à la raison se fait pour déterminer les actions à entreprendre et non pour expliquer un état. C'est la manifestation de la rationalité instrumentale (REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE 1997), subordonnée à la rationalité des fins. La question du comment s'est substituée à celle du pourquoi (ENRIQUEZ 1997).

Ce rapport à soi transforme les enjeux des politiques de ressources humaines en entreprise en matière de formation. La décision en formation interne étant directement corrélée avec le degré de spécificité des actifs (FERRARY 2002), on peut penser que le niveau accru de concurrence et la dérégulation des monopoles réduisant la spécificité des compétences ne seraient pas en faveur de la création d'un marché interne du travail (avec le recours au coaching interne) mais au contraire favoriserait la prise en charge individuelle de la formation. C'est pourquoi l'essor du « coaching volontaire » c'est-à-dire du coaching de l'initiative de l'individu, peut être considéré comme analyseur des transformations du marché du travail, révélant le déplacement sur l'individu de la responsabilité de sa formation. Les carrières sont de moins en moins prises en charge par l'entreprise qui ne garantit plus une progression intraorganisationnelle. Les employés sont devenus responsables de leur évolution professionnelle et doivent gérer eux-mêmes leur employabilité en constituant leur « socle de ressources » (CASTEL 2003). Dans cette perspective, le coaching peut être envisagé comme un outil pour assurer son employabilité dans un contexte de désengagement de l'entreprise face à la formation spécifique des individus. Le coaching révèle l'essor des carrières « protéennes » (HALL 1996) où l'individu devient responsable d'assurer son employabilité. Le modèle du

cadre « nomade » (BOURFFARTIGUE & POCHIC 2001), qui se distingue par sa flexibilité, polyvalence et son adaptabilité et qui revendiquerait autonomie, authenticité et réalisation de soi, serait ainsi caractéristique d'une « économie renouvelée en permanence » (RITZER 1989). Au travers d'une carrière protéenne, le cadre nomade cherche à mettre en sens des expériences variées et hétérogènes. A défaut d'avoir une unité offerte par le cadre stable de l'entreprise, le salarié va recréer une cohérence à partir d'une carrière protéenne, guidée par un projet personnel. Le coaching, en aidant les salariés à trouver de la cohérence entre ce qu'ils sont et ce qu'ils font, participe à la formulation d'un projet de vie permettant la réconciliation de la vie professionnelle et des valeurs personnelles. Ainsi la rhétorique des carrières nomades se construit comme un paradigme alternatif à celui de la carrière organisationnelle de l'« homme organisationnel » (WHYTE 1956). A cette fin, les individus sont incités à réfléchir à ce qu'ils possèdent et pourraient transformer en ressources productives. C'est justement le capital humain, dans ses composantes intellectuelles, émotionnelles et sociales qui doit servir de base à cette conversion valorisable de caractéristiques personnelles. A défaut de pouvoir fournir un cadre, une culture d'entreprise, une idéologie dotée de modèles préétablis et pérennes, l'entreprise permet de recourir à la fabrication individuelle de modèles personnalisés. C'est une production autonome de l'idéologie des individus par eux-mêmes, que je propose de nommer « l'idéologisation de la personne » dans l'entreprise. C'est le « gouvernement des individus par leur propre vérité » (FOUCAULT 1981).

3. Les avatars de la promesse d'un compromis organisationnel : Le bonheur comme objet d'un pouvoir pastoral

3.1. Le coach support d'un pouvoir pastoral

Après avoir présenté les facteurs de l'essor et les modalités d'un compromis organisationnel autour des bénéfices subjectifs et narcissiques d'un management « ascriptif », il est nécessaire d'analyser les précautions à prendre face à ces politiques qui tentent de faire coïncider les aspirations individuelles et les objectifs de l'entreprise. Est-il souhaitable que les politiques de GRH répondent totalement aux besoins et projets des individus ? Ainsi à partir des doutes formulés par Enriquez (1999) sur l'objectif de bonheur que se donnerait une institution, la réflexion s'oriente vers la question du bonheur personnel comme objet du management en entreprise. En effet, le rapprochement des intérêts des individus et des organisations peut soumettre les individus à une « compromission » (LINHART 2004) dangereuse. Ainsi l'intérêt porte sur « le gouvernement des individus par leur propre vérité » (FOUCAULT 1981).

Concevoir l'organisation comme une entité partenaire à un investissement de soi transforme la nature des rapports à l'organisation et signe l'essor d'un pouvoir que Foucault qualifie de « pastoral ». Il décrit un type de pouvoir bienveillant, celui du pasteur chargé d'assurer le salut du troupeau par sa bienveillance constante, individualisée et finale. Cette sollicitude personnalisée, cet accompagnement en vue de l'amélioration du sort individuel et de la bonne conduite du troupeau peut être rapprochée du coaching qui doit permettre l'épanouissement individuel et le succès collectif. L'entreprise par l'intermédiaire du coach dans une démarche bienveillante propose aux individus de faciliter leur adaptation et de réaliser leur développement professionnel. Certains prétendent même accroître leur bonheur. Or c'est justement la délimitation de ce cadre et la restriction de l'espace vital à l'espace organisationnel qui pose question. Lorsque le bonheur est instrumentalisé en une condition de vie et du développement de l'organisation, comme le bonheur l'est pour la survie de l'état (FOUCAULT 1988), l'homme se transforme en variable d'ajustement d'un système « bienveillant » (BRUNEL 2003).

3.1.1. Le pouvoir des yeux : de l'imagination au regard

Alors que le pouvoir du pasteur s'exerce par sa promesse de bienveillance constante, individualisée et finale qu'il guidera et ramènera le troupeau au bercail, le coach accompagne l'individu dans son parcours ou dans la construction de son projet qui suppose sa réalisation personnelle. Le projet représente un idéal, un « moment d'illusion lyrique » selon les termes de Malraux, qui fait « saliver » l'individu qui anticipe le bonheur que son projet pourrait lui apporter. Poussé par cette « hallucination du désir » (PAGES, BONETTI et al. 1979), l'individu pénètre un système imaginaire qui contient en son cœur une illusion désirante qui s'appuie sur un désir de survivre et d'être, « entièrement exploitable » (BUTLER 2002). Ce processus est basé sur les suppositions du « what if » : « que se passerait-il si ... ». Dans une oscillation douloureuse, dynamique et prometteuse entre le « déjà-là et le encore à-venir » (BUTLER 2002), l'individu est tendu vers un idéal qu'il a imaginé et dont la représentation et les bénéfices fantasmés le font saliver et le poussent à l'action. Ainsi au travers du jeu du coaching d'invention de soi évoqué ci-dessus, l'individu est incité à se projeter vers une identité fantasmée désirable qui le place dans une tension d'insatisfaction.

Cet imaginaire activé transforme la réalité à partir d'un regard créateur. Le coaching transforme la réalité en une entité exploitable pour l'action. La réalité est à la fois humanisée, c'est-à-dire qu'elle est réinterprétée pour l'homme qui devient son centre, et problématisée pour l'action. Le monde se révèle alors comme déploiement du pouvoir de l'homme d'en réaliser « l'entière et continue production, celle d'un travail sans fin dont le monde est en

quelque sorte l'inépuisable matière » (BALANDIER 2001). L'être humain devient « le seul et inlassable artisan » de ce monde « anthropique » où l'homme veut être le seul créateur, possesseur, et maître, « dans le sens où rien n'y est soustrait à son intervention, où tout exprime sa volonté de le corriger et, au-delà, de le faire selon son exigence ».

Cet anthropomorphisme de la réalité a tendance à être favorisé par certains outils que le coach utilise et notamment l'approche systémique à partir d'une épistémologie constructiviste (KOURILSKY 2004). Cette approche incite à « penser autrement » et à relire le monde à la lumière de ses propres valeurs personnelles pour recadrer le monde pour l'action. La réalité est alors construite pour l'action et le changement. Elle s'exprime sous forme de défis à relever et de challenges. Le vocabulaire de la lumière est alors très présent dans les propos du coach. Son travail est d'éclairer l'individu « *flou* » et « *opaque* » sur ses vrais besoins et ses désirs pour ensuite l'inciter à sortir de sa « *zone d'ombre* » pour qu'il « *s'expose réellement* ». Une telle démarche peut transformer l'individu en demiurge qui s'invente créateur du monde et de lui-même et va in fine l'isoler dans un univers autocentré, non partageable. Ce défi posé à la réalité risque de conduire à un déni de la réalité et de la dimension sociale et structurante de l'environnement. En effet la construction objective de sa réalité reporte sur l'individu la responsabilité de son édification et des problèmes qui s'y posent. Si les difficultés sont toujours construites et résultent d'une mauvaise interprétation par l'individu de la réalité, le risque est de minimiser les réelles difficultés et de les « psychologiser » (AMADO 2002).

La construction de soi au sein d'une imagination activée, s'opère sous le regard et la parole du coach qui sanctionnent l'existence. Le regard du coach, comme celui du pasteur, du chef chez Freud (FREUD 1921) fait exister l'individu reconnu comme membre du troupeau par le chef. Comme le petit enfant acquiert la conscience de son moi dans le regard de sa mère, l'individu coaché va pouvoir chercher dans le regard du coach une seconde naissance à lui-même mais cette fois-ci conforme à ses désirs. Ce moment où l'enfant perçoit sa propre image est appelé « stade du miroir » par Lacan. Au travers du regard du coach, l'adulte cherche à nouveau le regard créateur de la mère qui le fait parvenir au stade d'individu singulier. Mais à la différence du premier regard maternel, le regard du coach est à saisir dans son cadre managérial, avec l'idéologie qu'il véhicule.

3.1.2. Un « pansement narcissique » pour réparer une machine à succès via la « parole libre sous contrôle »

Le pastorat chrétien prétend faciliter la connaissance individualisée des membres du troupeau par deux outils : l'examen et la direction de conscience. L'examen de conscience qui permet « de faire le compte du bien et du mal accompli au regard de ses devoirs » est un

moyen de faire en entreprise un bilan sur sa « progression vers la voie de la perfection » (FOUCAULT 1981). Il introduit un autocontrôle de soi à dans le cadre de l'entreprise. Il suppose une objectivation de soi et une abstraction décrits comme les piliers de l'utilitarisme d'un « système socio-mental » (PAGES, BONETTI et al. 1979) qui favorise l'intériorisation de l'idéologie managériale. Cette objectivation encourage le développement d'une rationalité instrumentale qui fonde la vérité du sujet sur les critères de l'utile et de l'efficacité. L'individu transformé en « vitrine », doit présenter ses qualités aux chalandes de manière attrayante et invité à se penser en termes de « possibilités pour les autres ». Il se produit alors une « mécanisation complète » des individus qui sont incités à se voir en « extériorité » (ENRIQUEZ 1999). La direction de conscience, quant à elle, oriente le chemin et l'objectif poursuivi. Ainsi les espaces d'expression offerts aux individus dans l'entreprise, que ce soit les entretiens d'évaluation-conseil ou le coaching, invitent à se gérer de manière opérante. Lors de mon mémoire de DEA, il m'est apparu que le coaching peut être appréhendé comme un « outil pour réparer une machine à succès » contre la corrosion provoquée par un capitalisme flexible qui corrode les caractères (SENNETT 2000). Les demandes des coachés s'expriment sous la forme de la réparation ou de la remise en service d'un système humain qui autrefois fonctionnait très bien. Un intrus se serait glissé qui a arrêté net le fonctionnement de cette mécanique à succès, remettant en cause son fonctionnement optimal naturel. Ainsi les propos d'un interviewé « *Attends là ; t'es HEC, t'as été le plus jeune administrateur de théâtre en France, là tu as monté ta boîte, tu as réussi à faire ce que tu voulais faire, et là, cessation de paiement ? Attention, il faut que tu travailles ce truc et que tu le gères. Tu n'as pas l'impression que c'est un échec mais peut être au fond de ton corps, il se passe un truc et tu vas traîner ce truc pendant un an, cinq ans, dix ans* ». Le recours à cet intrus peut être identifié à une stratégie de défense pour conserver une image positive de la totalité de son moi. Face à cette « blessure narcissique » (DE GEUSER & FIOL 2003) qui porte atteinte à l'intégralité de son moi, le coach apporte un « pansement narcissique » pour la gestion « fonctionnelle » du moi, selon une expression proposée par Gilles Amado.

Mais l'on sait que le pansement ne fait que cacher la blessure. Se focaliser sur le symptôme détourne l'attention de la dimension structurante du cadre. Ce dispositif de coaching conduit à nier la dimension humaine de l'individu et son droit à l'erreur et à la souffrance. Les principales théories utilisées par les coachs sont en partie responsables de cet esprit hyper positif dans l'entreprise qui nie la conflictualité des intérêts et la fondamentale conflictualité de la structure psychique. Ainsi la parole du coaching guidée et contextualisée par un langage organisationnel qui assimile les objectifs de bien-être et la performance fait

comme si le langage de l'intériorité était de même nature que le langage organisationnel (BRUNEL 2004). L'occultation des oppositions et la non-reconnaissance de la conflictualité psychique conduisent à un optimisme béat et à un développement partiel d'individus instrumentalisés (AMADO, FAUCHEUX et al. 1990). Ainsi le coaching comme dispositif managérial délimite le développement de l'individuel et sa marge de manœuvre selon une norme organisationnelle. De tels espaces d'expression sous contrôle sont alors révélateurs d'une nouvelle forme de domination au travail (VEGA 2005), de « domination douce » (COURPASSON 2000) qui, sous des apparences bienveillantes, contraignent l'action dans des directions décidées par la direction et contribuent à l'intériorisation et la réappropriation des valeurs managériales. Examen et direction de conscience placent l'individu dans un état agentique susceptible de transformer l'individu en relais complice du pouvoir. La parole du coach est alors à saisir dans sa dimension « performative », c'est-à-dire que sa parole va orienter l'accomplissement de l'acte dans un sens contenu dans l'énonciation (BUTLER 2002).

3.2. Une technologie de « domination douce »

L'essor du pouvoir pastoral en entreprise révèle l'ambiguïté du management subjectif dans lequel « l'action du sujet semble être un effet de sa subordination » (BUTLER 2002). Pourtant on pourrait voir, derrière cette intériorisation de l'idéologie managériale, la « conséquence forcée d'un attachement narcissique à la perpétuation de sa propre existence », l'organisation offrant une promesse d'exister répondant au « désir d'être », qui, pour Butler, s'exprime sous la forme : « Je préfère exister dans la subordination plutôt que de ne pas exister ».

La conception du pouvoir est alors dynamique, « active » puisque le pouvoir n'est pas un simple processus unilatéral de domination mais récursif de production simultanée. Le pouvoir produit le sujet qui en s'assujettissant produit le pouvoir. Foucault raisonnant sur l'assujettissement à partir du cadre pénitencier (FOUCAULT 1975) montre comment la prison façonne une identité carcérale qui devient pour l'incarcéré le principe même de son assujettissement. Cet assujettissement prend sa source dans l'idéal normatif inculqué au prisonnier comme une « espèce d'identité psychique » que Foucault appelle une « âme ». Ainsi, pour Foucault, « l'âme, prison du corps » est beaucoup plus contraignante que la captivité spatiale (BUTLER 2002). L'âme est formée par un discours normalisateur constitutif de l'identité qui emprisonne à l'intérieur d'une idéalité. La psyché est alors à comprendre comme un effet carcéral au service de la normalisation. Si l'on transpose l'analyse de l'assujettissement en milieu carcéral à l'entreprise, comment ne pas voir dans les politiques de développement personnel une tentative de normalisation des identités en vue de servir

l'organisation ? Ainsi, au travers de l'idéologie de réalisation de soi, l'organisation fournit un cadre normalisé pour l'émergence d'un soi-disant sujet. La production de soi est conditionnée par un idéal normatif qui enferme l'individu dans un modèle défini. Les idéologies de développement personnel, au travers notamment de la voix du coach, « interpellent » le sujet à être auto-producteur de soi, signe que les interpellations peuvent être productrices d'identité (BUTLER 2002).

La dimension dialectique de l'assujettissement psychique permet de comprendre comment le pouvoir produit des formes de réflexivité, « dans la mesure où les normes [opérant] comme des phénomènes psychiques, restreignant et produisant le désir, gouvernent la formation du sujet et circonscrivent le domaine d'une socialité praticable » (BUTLER 2002). On comprend alors bien l'importance du travail sur la conscience dans le coaching, conscience comprise comme une norme régulatrice qui constitue un rouage spécifiquement psychique et social du pouvoir.

En conclusion, la démocratisation du coaching professionnel s'appuie sur la médiation que cette pratique managériale apporterait entre les objectifs économiques et sociaux, individuels et économiques ; l'entreprise offrirait alors aux individus les moyens de réaliser leurs projets. En cela, le coaching comme pratique de GRH répond à une aspiration de tout temps et dont les humanistes, comme Argyris (1960) en ont fait le thème central de plusieurs de leurs ouvrages. Pourtant une telle tentative de légitimation tend à occulter que cette réconciliation peut parfois se réaliser par l'instrumentation du social au profit de l'économique (GAULEJAC 2005) et l'adaptation de l'individu aux organisations. L'essor de cette rationalité instrumentale (REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE 1997) est difficilement perceptible tant que l'on se focalise sur l'individu et le « symptôme » sans prendre en compte le cadre et la dynamique dont ils sont issus. Ainsi il semble important de montrer les inscriptions organisationnelles et théoriques du coaching pour mettre en évidence la dimension structurante de l'environnement et des outils utilisés. Dès lors, le coaching peut-il faire autre chose qu'adapter l'individu à l'organisation en suscitant l'intériorisation des normes organisationnelles et la maximisation de l'usage de soi dans l'entreprise ? Ou entrevoit-on des stratégies individuelles de réappropriation d'outils managériaux à des fins personnelles ? Plus globalement, le coaching peut-il favoriser le développement « authentique » du sujet ? Cette question est au cœur de cette pratique aujourd'hui, dont le succès et les bénéfices ne sauraient masquer les dangers potentiels.

Bibliographie

- ALEXANDRE, G. (2003). Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation, in J. Allouche Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines. Paris, Vuibert: 193-202.
- AMADO, G. (2002). Le coaching ou le retour de Narcisse ?, in L'Harmattan Changement social. 7: 113-120.
- AMADO, G., C. FAUCHEUX, et al. (1990). Changement organisationnel et réalités culturelles. Contrastes franco-américains, in J. F. Chanlat L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, ESKA.
- ARNAUD, G. (2003). "A coach or a couch ? A lacanian perspective on executive coaching and consulting." *Human relations* 56(9): 1131-1154.
- AUBERT, N. (1994). Du système disciplinaire au système managérial : l'émergence du management psychique, in J. P. Bouilloudet al L'invention de la gestion. Histoire et pratiques. Paris, L'Harmattan: 119-133.
- AUBERT, N. (2003). Le culte de l'urgence. La société malade du temps. Paris, Flammarion.
- AUBERT, N. (2004). L'individu hypermoderne. Ramonville-Saint Agne, Erès.
- AUBERT, N. & V. D. GAULEJAC (1991). Le coût de l'excellence. Paris, Editions du Seuil.
- AULAGNIER, P. (1981). La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé. Paris, PUF.
- AZARIADIS, C. (1975). "Implicit Contracts and Underemployment Equilibria." *Journal of Political Economy* 83(6).
- BAILY, M. N. (1973). "Wages and Employment under Uncertain Demand." *Review of Economic Studies*.
- BALANDIER, G. (2001). Le Grand Système. Paris.
- BECK, U. (2001). La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité. Paris, Aubier. Risikogesellschaft.
- BEN-PORATH, Y. (1967). "The production of human capital and the life cycle of earnings." *Journal of Political Economy* 75: 352-365.
- BOURFFARTIGUE, P. & S. POCHIC (2001). "Cadres nomades" : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. Huitièmes Journées de Sociologie du Travail. Marchés du travail et différenciations sociales. Approches comparatives, Marseille.
- BRUNEL, V. (2003). De l'usage du développement personnel dans le mode de régulation organisationnel. IXème journées de la sociologie du travail, Paris.
- BRUNEL, V. (2003). Les managers de l'âme. Thèse au Laboratoire de Changement Social, Université Paris VII, Denis-Diderot.
- BRUNEL, V. (2004). Les managers de l'âme. Paris, La découverte.
- BUTLER, J. (2002). La vie psychique du pouvoir, Léo Scheer. The Psychic Life of Power. Theories in Subjection.
- CASTEL, R. (2003). L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ? Paris, Seuil.
- CASTEL, R. (2004). « La face cachée de l'individu hypermoderne : l'individu par défaut », in N. Aubert L'individu hypermoderne. Paris, Erès: 119-128.
- CLOET, H. (2004). Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants. XIVème congrès annuel de l'AGRH : "GRH : innovons !" Grenoble.
- COURPASSON, D. (2000). "Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies." *Organization Studies* 21(1): 141-161.
- CROZIER, M. & E. FRIEDBERG (1977). L'acteur et le système, Point Seuil.
- DE GEUSER, F. & M. FIOL (2003). Faire face à des situations complexes. La blessure narcissique des managers, in B. Moingeon La formation des cadres dirigeants. L'apport de la recherche. Paris, L'Harmattan.
- DEJOURS, C. (1995). Le facteur humain. Paris, PUF.
- DÉLIVRÉ, F. (2002). Le métier de coach, Editions d'Organisation.
- EHRENBERG, A. (1991). Le culte de la performance. Paris, Calmann Lévy.
- ENRIQUEZ, E. (1997). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes, in E. Enriquez Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris, Desclée de Brower: 115-137.
- ENRIQUEZ, E. (1999). Individu et organisation : quelles perspectives d'avenir, in I. Brunstein L'Homme à l'échine pliée, Desclée de Brower: 204.
- ERALY, A. (1994). L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "réflexivité professionnelle", in J.-P. Bouilloudet L'invention de la gestion. Histoire et pratiques. Paris, L'harmattan: 135-159.
- FATIEN, P. (2004). Le "management stratégique de soi" : une aventure organisationnelle. Le coaching comme analyseur d'un rapport à soi managérial ? Mémoire de DEA (non publié), UFR Sciences Sociales. Paris VII, Denis Diderot.
- FERRARY, M. (2002). "Les conséquences de la dérégulation d'un monopole sur sa politique d'investissement en capital humain. Le secteur des télécommunications." *Revue d'Economie Industrielle* 100: 63-92.
- FOUCAULT, M. (1975). Surveiller et Punir. Naissance de la prison. Paris, Gallimard.
- FOUCAULT, M. (1981). "Omnes et singularim" : vers une critique de la raison politique, in S. Mc Murrin The Tanner Lectures on Human Values. Salt Lake City, University of Utah Press. 2: 223-254.
- FOUCAULT, M. (1984). Histoire de la sexualité. Tome 3. Le souci de soi, Gallimard.
- FOUCAULT, M. (1988). La technologie politique des individus, in P. H. Huttenot al Technologies of the Self. A seminar with Michel Foucault. The University of Massachusetts: 145-162.
- FREUD, S. (1921). Psychologie des foules et analyse du moi, in S. Freud (1985), Essais de psychanalyse. Paris.
- GAULEJAC, V. D. (2005). La société malade de la gestion, Seuil.
- GIDDENS, A. (1994). Les conséquences de la modernité. Paris, PUF. The Consequences of Modernity.
- GROSS, P. (1985). Bastelmentalität : ein "postmoderner" Schwebezustand, Das pfeifende Schwein, Th Schmid. Berlin: 63-84.
- HALL, D. (1996). "Protean Careers of the 21st Century." *Academy of Management Executive* 10(4): 8-16.
- HAROCHE, C. (2004). Manières d'être, manières de sentir de l'individu hypermoderne, in N. Aubert L'individu hypermoderne. Ramonville Saint-Agne, Erès: 25-38.
- HERRBACH, O. (2000). Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. Sciences de Gestion. Toulouse, Université des Sciences Sociales - Toulouse 1: 384.
- KAUFMAN, J.-C. (2005). Le coaching après le coaching. Le coaching, de l'ère des pionniers aux professionnels., La Défense, SF Coach.
- KOURILSKY, F. (2004). Du Désir au plaisir de Changer, Dunod. 1995.

- LINHART, D. (2002). Que reste-t-il du modèle taylorien ? 20ème conférence annuelle sur le procès de travail, Glasgow.
- LINHART, D. (2004). "Vrai et faux compromis." Ouvrage à paraître.
- MACÉ, F. (2004). Etymologie multilingue hypertexte, Site Internet <http://perso.wanadoo.fr/l.maison/etymo/>.
- MARKUS, H. & E. WURF (1987). "The dynamic self-concept : a social psychological perspective." *Annual review of psychology* 38: 299-337.
- MÉDA, D. (2000). Qu'est-ce que la richesse ? Paris, Flammarion.
- OUBRAYRIE-ROUSSEL, N. & P. ROUSSEL (2003). Le soi et la motivation, Encyclopédie de ressources Humaines. Paris, Vuibert: 1240.
- PAGÈS, M., M. BONETTI, et al. (1979). L'Emprise de l'organisation. Paris, Desclée de Brouwer.
- PALMADE, J. (2003). L'incertitude comme norme, Identités et parcours professionnels. Paris, PUF.
- PROUST, F. (2005). Moïse ou Marilyn ? Socrate et Aimé Jacquet. Coaching, de l'ère des pionniers à l'ère des professionnels, La Défense, SF Coach.
- RICOEUR, P. (1990). Soi-même comme un autre, Editions du Seuil.
- RITZER, G. (1989). "The permanently new economy: the case for reviving economic sociology." *Work and Occupations*(16): 243-272.
- ROGERS, C. (1995). Le développement de la personne. Paris, Dunod.
- ROUSSEAU, D. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2(2): 121-139.
- ROUSSILLON, S. (2002). "Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ?" *MCS 615(été)*: 65-71.
- SALMON, A. (2003). L'entreprise citoyenne, ALLOUCHE José, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert: p. 183-192.
- SENNETT, R. (2000). Le travail sans qualités. Paris, Albin Michel. *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism.*
- SPENCE, A. M. (1973). "Job market signaling." *Quarterly journal of Economics* 87(août).
- SYNTEC (2004). Les entreprises parlent du coaching, <http://www.syntec.evolution-professionnelle.com/pdf/Résultats%20coaching%202004.pdf>.
- TUMA, A. (1998). "Configuration and coordination of virtual production networks." *International Journal of Production Economics* 56-57: p. 641-648.
- VEGA, X. D. L. (2005). "Les nouvelles formes de la domination au travail." *Sciences Humaines*(158): 29-47.
- WHITMORE, J. (1996). Coaching for performnace. Londres.
- WHYTE, W. (1956). *The Organization man*. New York, Doubleday.
- WINNICOTT, D. W. (1971). *Jeu et réalité*. Paris, Gallimard.