**Geneviève Guilhaume, *L'ère du coaching. Critique
d'une violence euphémisée***

Paris : Éditions Syllepse, Collection « Sens dessus-dessous ». 2009, 145 p.

Namoin Yao

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1029>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1029](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1029)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 257-259

ISBN : 978-2-86781-719-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Namoin Yao, « Geneviève Guilhaume, *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée* », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 21 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1029> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1029>

Geneviève Guilhaume : *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*

Paris : Editions Syllepse, Collection « Sens dessus-dessous ». 2009, 145 p.

Geneviève Guilhaume, Maître de conférences à l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, présente dans son ouvrage une analyse saisissante du coaching. Ces dernières années, on observe le développement de cette pratique dans toutes les sphères de la vie sociale et privée y compris dans le monde de l'entreprise. Loin de vouloir idéaliser ou sacraliser ce dispositif, elle propose de dépasser les discours convenus sur les supposés « bienfaits » du coaching afin de saisir son « sens caché », sons « sens-dessus ». Cette étude est le résultat d'une longue réflexion entamée depuis les années 1990 qui a également conduit à la soutenance d'une thèse de doctorat sur le sujet. Elle centre sa réflexion sur les pratiques du coaching au sein des entreprises à destination des managers en position intermédiaire entre le sommet de l'entreprise et la hiérarchie de proximité. Elle a également sollicité la participation des consultants-coachs dans le but de mieux éclairer sa pensée.

Contrairement aux discours publics managériaux qui présentent le coaching comme un outil d'aide et d'accompagnement des salariés désireux d'accroître leur potentiel et leurs performances, l'interprétation des résultats de Geneviève Guilhaume présente plusieurs contradictions de ce dispositif de coaching. Ces paradoxes ont trait à l'invention et à la légitimation du coaching. D'une part, nous apprenons que la démarche d'accompagnement par le biais des séances de coaching est, dans la plupart des cas, imposée aux salariés et notamment aux managers dans un souci de rentabilité. Ces derniers n'ont pas toujours le choix. Ils sont obligés d'adhérer à une démarche d'accompagnement afin de répondre aux exigences de l'entreprise. Cette dernière cherche à maximiser ses profits tout en diminuant ses coûts de production ; pour y arriver, elle « mise » sur son capital humain considéré par ailleurs comme un investissement.

D'autre part, nous découvrons les origines floues du coaching qui tire ses références à la fois du spiritualisme, de la philosophie, de la politique et également de la science. Ce foisonnement de références éveille les interrogations et jette un doute sur les objectifs du coaching d'autant plus qu'il intervient également sur l'âme, la psyché et la vie privée du coaché. Cette porosité des frontières entre vie

Bibliographie

professionnelle et vie privée permise par le coaching amène l'auteure à s'interroger sur les réels objectifs du coaching, sur le rôle du manager au sein des entreprises, et sur le profil des consultants coachs. Ces contradictions mettent également en exergue les paradoxes du management, tel qu'il est pratiqué dans les entreprises de nos jours.

Le processus de légitimation du coaching au sein des entreprises ne laisse pas l'auteure indifférente. Ce processus s'opère notamment par le biais de la communication conçue dans ce cas comme un outil qui, en même temps qu'il permet l'appropriation des stratégies possibles par la base, permet également une remontée des expressions vers la hiérarchie. Le bon manager, c'est celui qui méta-communique. Les managers se voient dotés de rôles communicationnels importants allant de celui du médiateur, au mobilisateur en passant par celui du connexionniste. L'auteure montre bien que tous ces rôles communicationnels confiés aux managers et ces nouvelles figures du manager qui émergent ont pour but unique : l'amélioration des performances économiques de l'entreprise. Ceci étant, toutes les questions liées à la souffrance au travail qui peuvent conduire les salariés à demander une aide à l'accompagnement sont gommées. Le salarié, dans le management actuel au sein des entreprises est considéré comme le seul acteur et responsable de sa réussite ou de son échec professionnel. Rien dans le processus de légitimation du coaching ne rappelle le contexte organisationnel hostile dans le quel les salariés travaillent parfois. Ce contexte hostile qui peut justement être la source de leur mal être et les amener à demander un accompagnement par le coaching.

« L'amélioration des performances » du coaché et le « développement des potentiels » étant présentés comme les premiers objectifs des séances de coaching en entreprise, Geneviève Guillaume s'interroge sur le rôle et la participation de l'entreprise (notamment du DRH) dans l'atteinte de ses objectifs. En quoi l'atteinte de ses objectifs par le salarié rejoint les propres objectifs de l'entreprise ? Si le premier niveau de réponse à cette question se trouve dans le concept de capital humain qui signifie d'après elle : « *que l'entreprise attend un retour sur investissement lorsqu'elle finance des formations ou des dispositifs comme le coaching* » (p. 15.) le second niveau amène l'auteure à mettre en exergue l'influence du capital financier dans la mondialisation, le passage à l'économie de l'offre, la flexibilisation du rapport salarial dans l'essor de « l'ère du coaching ».

Bibliographie

Cet essor du coaching suscite l'interrogation sur ses méthodes d'autant plus que certains consultants réclament leur appartenance à des courants théoriques communicationnels tels que la Programmation Neurolinguistique (PNL) et l'analyse transactionnelle (AT). Connaissant la réticence de plusieurs scientifiques à propos de l'utilisation de ces méthodes, on peut alors s'inquiéter de leur réappropriation pour des séances de coaching. L'euphémisme consiste donc à présenter le coaching comme un outil de développement professionnel tout en faisant fi de son intervention sur l'âme, la psyché, et la vie privée du coaché. La violence du coaching sur les salariés est cachée car très souvent, l'emprise de la méthode sur l'individu est minimisée, au profit de la présentation de son « sens – dessous » qui exalte ses bienfaits.

Ce livre est à recommander à toutes les personnes qui s'intéressent au coaching et aux logiques du management dans les entreprises contemporaines.

Namoin Yao