Le coaching destiné aux managers-communicateurs : un dispositif de communication ou d'évaluation ?

Geneviève Guilhaume

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1448>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1448

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2010

Pagination : 121-132

ISBN : 978-2-86781-743-4

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Geneviève Guilhaume, « Le coaching destiné aux managers-communicateurs : un dispositif de communication ou d'évaluation ? », *Communication et organisation* [En ligne], 38 | 2010, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1448> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1448>

Le coaching destiné aux managers-communicateurs : un dispositif de communication ou d'évaluation ?

Geneviève GUILHAUME⁰¹

L'évaluation des pratiques professionnelles se situe au cœur des nouveaux modes de gestion des ressources humaines et rencontre une critique sociale de plus en plus vive : ainsi, selon Pierre Dardot, philosophe signataire de « l'appel des appels »⁰², la logique du marché, qui érige la concurrence (et l'évaluation) en norme sociale générale s'étend à toutes les sphères de l'existence humaine (Dardot, in Gori, Cassin, Laval, 2009). La rationalité néolibérale produit des disciplines, qui ont toutes pour fonction de produire chez l'individu un mode spécifique de gouvernement de soi. Le coaching en entreprise (défini comme un « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (www.sfcoach.org), destiné aux cadres responsables d'équipes ou de projets s'inscrit bien dans cette gouvernementalité néolibérale. Notre hypothèse est qu'il peut être considéré comme un dispositif⁰³ de communication permettant d'évaluer les managers, avec pour finalité d'agir sur le savoir être des managers et d'améliorer leurs capacités communicationnelles dans une phase du capitalisme et de l'entreprise où la communication joue un rôle central dans la conduite du changement.

Évaluation, communication : quelles approches ?

L'évaluation est ici définie dans le cadre du débat des années 2000 autour des enjeux de la « logique compétence », opposant Philippe Zarifian et Jean-Pierre Durand dans lequel nous sommes amenés à nous positionner (Durand, Zarifian, 2000). Comme nous l'avons souligné dans notre travail

01. Geneviève Guilhaume est maître de conférences à l'ISIC, à l'Université de Bordeaux 3. Elle est chercheuse et membre du MICA, Médiation, Information, Communication, Art, (Dir : Valérie Carayoll), axe Communication des organisations (Dir : Gino Gramaccia). Mail : genevieve.guilhaume@free.fr

02. Regroupement interprofessionnel de la santé, du travail social, de l'éducation, de l'information et de la culture luttant contre la destruction de lien social à travers les réformes conduites actuellement et combattant l'idéologie de la norme et de la performance (voir bibliographie)

03. Défini par G. Deleuze, d'après les écrits de M. Foucault dans *Surveiller et punir* (Deleuze, 1986)

de thèse⁰⁴, il y a dans l'approche de Philippe Zarifian une naturalisation des transformations du travail à travers la notion d'événements (existant en effet très largement sur le terrain du travail professionnel de *process* dans l'industrie sidérurgique étudiée par l'auteur), appelant la « logique compétence » : dès lors, « la compétence doit être automobilisée par l'individu dans la situation concrète ; les événements supposent aussi l'intense mobilisation d'un réseau d'acteurs (Zarifian, 1999, p. 39), d'où l'appel à la communication : « la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations. Ainsi, ce que l'auteur nomme « compétences sociales » au sens d'attitudes ou de comportements, comme l'autonomie, la prise de responsabilité, la communication font partie intégrante de l'approche compétence. Cette dernière nécessite un changement profond dans le mode de contrôle du travail : le contrôle se déplacerait vers une appréciation des résultats, relatifs à des objectifs, pour autant qu'une communication et un accord aient pu être établis sur les enjeux qui sous-tendent ces objectifs (Zarifian, 1999, p. 115). L'évaluation ne peut exister dans cette logique compétences que dans le cadre de valeurs partagées : « Ces valeurs sont éthiques, au sens où elles règlent les comportements pratiques des individus en même temps qu'ils y adhèrent » (Zarifian, 1999, p. 139). L'auteur évoque principalement les « valeurs éthiques professionnelles », soulignant qu'il est hautement improbable qu'une direction générale et des salariés de base puissent partager les mêmes valeurs » (Zarifian, 1999, p. 141). Reprenant le point de vue critique de Jean Pierre Durand sur le livre de P. Zarifian (Durand, 2000), nous nous opposons à cette conception de l'évaluation, qui reposerait sur des stratégies et enjeux clairement partagés par la hiérarchie et les salariés.

Cette posture de recherche découle directement de l'étude des discours des consultants du coaching, comportant des processus d'idéalisation et d'euphémisation au regard d'une naturalisation de l'environnement économique, masquant les contraintes productives accrues et l'engagement subjectif croissant requis des managers, que l'entreprise impose au nom de l'actionnaire et du capital financier. Notre approche résulte aussi de l'enquête⁰⁵

04. Guillaume G., *Les dispositifs de coaching et de formation expérientielle destinés aux managers-communicateurs : enjeux communicationnels et violence symbolique dans l'entreprise*. Soutenance : décembre 2006

05. L'enquête a été menée selon la méthode des entretiens semi-directifs d'une durée de trois heures environ. L'échantillon a été composé selon les critères suivants : les consultants : quatre exercent en tant que coaches externes rattachés à un cabinet de conseil ou de façon indépendante ; l'un des consultants intervient comme conseiller interne dans une entreprise, rattachée à un groupe, comme prescripteur de coaching. Les managers sont tous en position intermédiaire entre la direction générale de l'entreprise et la hiérarchie de proximité : six managers ont réalisé un coaching. Sur les managers non participants, l'un souhaite prescrire du coaching, l'autre a été prescripteur de coaching dans son poste antérieur, les deux autres font du coaching interne. Le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise ne constituent pas un facteur discriminant. Nous avons dans notre échantillon de managers surtout de grands groupes du secteur privé, deux entreprises publiques en voie de privatisation, et deux PME. L'âge des personnes interrogées n'a pas compté. La position dans le haut de la pyramide hiérarchique montre des âges pour la plupart compris entre quarante et cinquante ans. Les anciennetés dans l'entreprise n'ont pas joué un facteur discriminant : la plupart des managers interrogés

menée dans le cadre d'un travail de thèse reprise dans un ouvrage⁰⁶ : l'analyse des pratiques communicationnelles des managers coachés à partir des entretiens semi-directifs montre la force des contradictions qu'ils vivent et mettent en œuvre. Ainsi, la notion d'évaluation ne s'inscrit pas dans des objectifs et enjeux clairement partagés entre hiérarchie et salarié, mais elle pose d'emblée la question du contrôle du travail. Pour Jean Pierre Durand, dans beaucoup de secteurs, (activités de montage trop onéreuses à automatiser, activités de manutention et de transport etc.) mais aussi dans les nouvelles (grande distribution, restauration rapide, centre d'appels) l'observation montre la même division du travail (que celle du taylorisme), habillée de techniques socio-productives (TPM, kaizen, qualité totale). Les procédures seraient ainsi une voie privilégiée de contrôle du travail ; l'autre voie serait celle du contrôle de l'implication subjective du salarié. En fait « les exigences productives nées de la compétition (qualité, variété, productivité) qui apparaissent comme nouvelles, sont aussi des créations et des inventions destinées à justifier l'obligation, pour les salariés, de s'engager sur les objectifs de l'entreprise, de se mobiliser et de faire preuve de loyauté par rapport à celle-ci » (Durand, 2000). Ces exigences productives sont aujourd'hui renforcées dans un capitalisme financier qui transforme les managers en fondés de pouvoir du capital.

L'implication subjective du manager se situe au cœur de la démarche de coaching. Y a-t-il dans le dispositif de coaching un processus d'évaluation des attitudes, des comportements du manager ? Quel rôle joue alors la communication dans ce processus ? Comment appréhender cette communication du coaching ?

Cette communication se manifeste d'abord par les discours publics des consultants-coaches, que nous avons étudiés selon la grille d'analyse de L. Boltanski et d'E. Chiapello dans le *Nouvel esprit du capitalisme* (1999) ; ils laissent à voir un ensemble de principes de justification destinés à légitimer le coaching, et à travers lui un modèle de management et de communication.

B. Floris montre, à l'occasion de son étude de la gestion participative dans un établissement industriel, « *qu'une contradiction apparaît constamment entre les réelles formes d'autonomie, de coopération et de communication suscitées par les formes participatives d'organisation du travail ou de fonctionnement des entreprises et le monopole managérial de l'orientation stratégique. Les formes communicationnelles retravaillent constamment cette contradiction au niveau des relations symboliques dans le sens de l'obtention du consensus et de l'engagement productif etc.* » (De Crescendo, Floris, 2000). Cette approche peut très bien s'appliquer au coaching : les formes communicationnelles peuvent être analysées à travers la structure du dispositif, mais aussi à travers le vécu de la relation de coaching. Et c'est à partir de l'analyse des écarts entre les discours des consultants-coaches et les pratiques des managers coachés que nous

ont une ancienneté supérieure à dix ans dans l'entreprise ou dans le groupe.

06. *L'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée*. Paris : Syllepse, 2009

posons notre hypothèse principale : celle d'une communication euphémisée recoupant des pratiques d'évaluation paradoxales.

Le cadre épistémologique et méthodologique posé, nous pouvons entrer au cœur de notre propos, en explorant d'abord la finalité du coaching et donc ce que l'entreprise cherche à évaluer chez le manager, à travers le coaching.

Le coaching : une évaluation du savoir être du manager

Le coaching a pour finalité d'agir sur le savoir être des managers, sur l'âme, sur la psyché. Ainsi, sur le site de la société française de coaching, on peut lire que « *L'accompagnement est un exercice plus ancien, situé à la frontière entre les techniques d'éveil spirituel, d'éducation philosophique et politique, celles favorisant l'émergence d'une conscience morale et la conservation d'une santé psychologique et physique* » (www.sfcoach.org).

On observe une ambivalence : la finalité vaste du coaching réside dans le développement de la personne, dans l'accroissement de nouvelles compétences sociales, civiles dans le cadre des enjeux de la compétence (Zarifian, 2000). Son objectif immédiat consiste à changer son *style de communication*, destiné à mobiliser les équipes autour des performances financières immédiates : Annick Adre, la conseillère RH d'un groupe industriel nous explique : « *Et donc, l'objectif, c'était peut-être d'avoir un mode plus souple, et avec les équipes d'être moins orientée résultat, bien qu'il faille garder cette composante. Mais c'est vrai qu'on n'est pas non plus une machine à faire des résultats. Donc, je pense que j'ai essayé d'introduire, je ne cherche pas fondamentalement, mais en tout cas, d'introduire, notamment avec l'équipe RH ou avec les autres, un peu plus d'à côté qu'uniquement l'obtention de résultats. C'est-à-dire que j'ai pris peut-être un peu plus de temps libre avec eux. Et j'essaye de le garder. Donc, ça pourrait être ces exemples-là, que je pourrais vous donner* ». (Guilhaume, 2009, p. 117). Dans cet extrait d'entretien, le style de communication plus souple permet de mieux faire accepter par l'équipe la pression sur les résultats.

Deux conceptions du savoir être sont ainsi présentes dans le coaching (Bellier, 2004). La première est celle des qualités morales, d'aptitudes ou de traits de caractères : elle fait du coaching un dispositif d'évaluation, producteur d'une vérité sur soi (d'une « prise de conscience ») dans une visée de sélection portant sur l'authenticité de la personne, déterminant attitudes et comportements : Jacques Bism, consultant-coache rend compte de cette première orientation, dans une parole sur ses pratiques : « *Pour moi, le coaching, c'est un accompagnement à la révélation dans le sens révélateur photos, c'est-à-dire mettre en conscience quelque chose qui ne l'était pas, mais qui était déjà présent* » (Guilhaume, 2009, p. 82).

La deuxième approche est celle de l'apprentissage possible de nouveaux comportements : le coaching devient alors un outil d'évaluation et d'accompagnement, permettant d'accroître les performances en termes d'attitudes ou de comportements. Christian Lain, responsable de la stratégie

d'implantation tertiaire dans un groupe industriel, montre son changement d'attitude grâce au coaching, qui lui a permis une nouvelle représentation de sa fonction : *« Avant, je faisais mon métier, plus du management, parce que j'avais une équipe donc il fallait bien manager, alors que j'ai inversé la chose, maintenant, je bascule dans une préoccupation de conduite et d'animation d'équipe, le temps qu'on me demandera de faire ce métier qui est centré sur l'architecture intérieure, je le fais, mais je sais que ça ne va peut-être pas durer. Alors que la fonction management, elle, va durer. Donc, j'ai inversé l'ordre des facteurs »* (op. cit., p. 116).

L'évaluation du savoir être peut devenir ainsi un point de passage obligé dans la trajectoire professionnelle du manager : le coaching, dans ce cas propose des outils d'évaluation relativement sophistiqués. Jean Val, responsable des forces de vente grands comptes dans une filiale bancaire d'un groupe industriel explique : *« je travaille dans une filiale banque d'un groupe et j'ai saisi l'opportunité d'avoir un coach suite à une information faite auprès des gens qui avaient eu deux 360° consécutifs, le 360°⁰⁷ étant une enquête management avec supérieur hiérarchique, subordonnés et pairs. Le patron des ressources humaines a annoncé que les gens qui avaient eu deux 360° consécutifs pouvaient demander à bénéficier d'un coaching. J'y suis allé au réflexe, j'ai répondu tout de suite oui, étant donné que je réfléchissais depuis pas mal de temps à ce que j'allais pouvoir faire dans les années à venir... Depuis des années, je me questionne régulièrement, et au niveau professionnel je sentais pouvoir continuer comme ça un bon moment, mais que mon champ de possibles était en train de se restreindre. J'avais la faculté d'encadrer des équipes commerciales, mais je me suis dit que cela avait des limites et que j'allais finir par me planter en étant trop sûr de moi ou trop âgé, et que c'était dommage de capitaliser toujours sur les mêmes trucs. Je commençais aussi à prendre un certain nombre de travers, à rencontrer toujours les mêmes situations bien que j'aie changé de métier tous les deux ans. J'avais des aspirations que je sentais ne pas être satisfaites. S'ajoutait à cela que j'avais un souci de hiérarchie ; mon patron direct ne m'apportait rien, je faisais bien le job, mais j'attendais quelque chose »* (op. cit., p. 114). Ce long extrait d'entretien est intéressant, car il montre que ce manager anticipe, en requérant un coaching, la forte pression à la mobilité qui s'exerce sur les cadres. Dans le cas présenté, le coaching fait suite à un dispositif d'évaluation (le fameux 360°) et propose des outils d'évaluation de la personnalité (comme PerformanSe⁰⁸).

On peut partager l'analyse de Thomas Heller, lorsqu'il montre qu'il y aurait aujourd'hui « un déplacement de l'exercice du pouvoir sur l'âme » dans les organisations, alors que les dispositifs disciplinaires analysés par Foucault

07. Il s'agit de la démarche d'appréciation des cadres et managers qui consiste en une évaluation sur des critères très comportementaux (aptitudes à...) par le niveau hiérarchique supérieur (N+1), mais aussi par les subordonnés, les clients.

08. PerformanSe se présente sous la forme d'un système expert produisant la description de la personnalité d'un individu à partir de son auto évaluation ou de l'observation d'un tiers. Il s'agit de connaître le « profil comportemental d'un individu », de manière à « le rapprocher et à le comparer avec un profil de référence interne, correspondant à un attendu » (Le Goff, 1999)

portaient surtout sur le corps. En effet, notre enquête a révélé que dans les pratiques de coaching, l'analyse des problèmes du coaché renvoie au travail sur la psyché : la stratégie financière, l'organisation du travail, les modes de gestion, les ressources mises à disposition par l'entreprise sont considérés comme un élément environnemental exogène sur lequel on ne peut agir (entretien consultant-coache Jacques Bism, op. cit., p. 84).

L'auteur évoque « la gouvernementalité, terme qui désigne chez Foucault l'articulation entre les techniques de soi et des techniques de domination » (Heller, 2005) : *« Le gouvernement des salariés dans les organisations marchandes actuelles, du moins dans certains secteurs, ne repose pas (ou plutôt de manière différente) sur une imposition, une extraction, un façonnement, mais sur des préoccupations personnelles de construction, d'accomplissement, de réalisation ou de développement de soi. Les techniques de soi consistent donc ici à assurer le lien entre ces deux dimensions (pour soi et pour l'organisation) »*. L'évaluation de soi dans le coaching relève bien de cette gouvernementalité.

Comment la communication du coaching participe-t-elle alors au processus d'évaluation du savoir être du manager et conditionne-t-elle ainsi la reconnaissance de ses performances et donc son parcours ?

Communication et évaluation dans le coaching

La communication joue un rôle fondamental dans le processus⁰⁹ évaluatif du coaching.

Trois niveaux d'analyse sont sollicités :

L'étude des discours des consultants-coaches met en exergue les valeurs et les normes encadrant les pratiques du nouveau « manager-communicateur », déterminant ainsi les principaux critères d'évaluation. Ce manager-communicateur s'incarne dans les figures du médiateur entre le sommet et la base, de l'homme connexionniste qui étend les liens du réseau en s'engageant et en se retirant d'une succession de projets (Boltanski, Chiapello, 1999), du facilitateur, partageant les informations et diffusant une relation de confiance dans le réseau, du mobilisateur, qui sait faire partager une vision, donne naissance à de nouvelles configurations par son art de la catalyse et de la maïeutique, qui se présente comme un *manager-coache*, mobilisant ses salariés dans le cadre d'une relation personnalisée de proximité. Ce modèle à atteindre est travaillé dans la « libre » relation de coaching, qui par la connaissance-reconnaissance de soi qu'elle apporte au manager peut lui faire prendre conscience de son positionnement et le rendre acteur de sa propre évaluation et transformation.

La structuration du dispositif façonne elle-même le processus d'évaluation. Le coaching est encadré par un contrat tripartite élaboré entre le commanditaire, le coach et le coaché : des objectifs sont élaborés entre le

09. Défini au sens managérial, comme une articulation d'étapes devant produire un résultat, par rapport à un besoin défini en aval par le client (ici, le commanditaire du coaching)

commanditaire et le coache, mais les consultants, eux, montrent leur souci de défendre la liberté « totale » du coaché dans le dispositif: Jacques Bism, consultant-coache explique sa pratique: « *très souvent, le manager, le DRH dit "tiens voilà les objectifs du coaching", il les met sur la table: la charte du manager, "en huit séances, vous êtes sûr ?". Donc, oui, il y a traduction en termes d'objectifs, c'est souvent ça, le contrat d'objectif, la lettre de mission. Donc, oui, l'entreprise a une attente très précise, mais si vous voulez, l'entreprise écrit ses attentes du point de vue des objectifs de l'entreprise, mais pas du point de vue de l'individu. Le consultant est parfois obligé de négocier avec le prescripteur [...] de manière à recadrer ses attentes. C'est-à-dire "non, je ne vous le rendrai pas superpuissant sur la charte du manager en six séances, mais par contre y'a des attentes que vous avez, que lui peut entendre et intégrer dans sa démarche"* » (op. cit., p. 102). La communication du coache oscille donc entre le dogme (au sens de la *doxa*, cadre symbolique des discours conformes, De Crescendo, Floris, 2000) et la communication autonome (*d'intercompréhension*) requise du coaché.

Les formes communicationnelles utilisées dans la relation de coaching, s'inspirant des thérapies brèves comportementales, comme la programmation neurolinguistique ou l'analyse transactionnelle participent à une auto-évaluation, fondée sur une introspection par le coaché, rendu seul responsable de ses résultats, devant lui permettre de communiquer et d'agir différemment. Ce processus d'auto-évaluation rencontre une adhésion de la part des managers d'autant plus forte que la pratique communicationnelle des coaches s'inscrit dans les différentes étapes d'une relation d'aide au sens de C. Rogers (référence unanime des consultants), faite d'écoute, de feedback et d'empathie. La plupart des managers rencontrés dans le cadre de l'enquête expriment une satisfaction à l'égard de leur coache, doté de qualités personnelles et de méthodes efficaces et un attrait pour « l'effet-miroir » qui s'exerce dans le coaching (entretien Jean-Marc Delm, op. cit., p. 113).

Les consultants et les managers ont-ils conscience du processus d'évaluation à l'œuvre dans le coaching? Notre hypothèse est que la communication du coaching serait euphémisée tant dans les discours publics que dans les pratiques et participerait à masquer l'appréciation s'exerçant sur la personne dans le dispositif.

Un processus d'évaluation masqué par une communication euphémisée

Cette évaluation serait peu évoquée dans les discours publics des consultants: le coaching est assorti d'une « obligation de moyens mais non de résultats » (op. cit., p. 93). La communication du coaching serait essentiellement. Pierre Bourdieu définit ainsi l'euphémisation: « *un travail de dissimulation et de transfiguration qui assure une véritable transsubstantiation des rapports de force en faisant méconnaître-reconnaître la violence qu'ils enferment objectivement et en les transformant en pouvoir symbolique, capable de produire des*

effets réels sans dépense apparente d'énergie (Bourdieu, 2001). Quatre exemples d'euphémismes, voilant en partie les paradoxes du processus d'évaluation du coaching peuvent être donnés :

- Le premier euphémisme consiste à promouvoir la liberté « totale » du coach et du coaché dans un dispositif très contraint : Françoise Hisl, consultante-coache explique : « *Nous, nous intervenons dans cette organisation [cabinet d'avocats] : en fait, ils ont mis en place, pour une quarantaine d'associés par an, la possibilité d'avoir quatre séances d'accompagnement. Donc, ça s'appuie à la fois sur un outil 360°, mais en fait l'associé est libre, y'a une liberté totale à l'intérieur de ces quatre séances à faire ce qu'on veut* » (op. cit., p. 103). Peut-on développer une relation de liberté totale fondée sur l'amélioration nécessaire des performances de la personne, à partir d'une grille d'évaluation des savoir être ? Jean Val, chef d'une équipe commercial grands comptes évoque la façon dont il a été évalué, dans le cadre du 360° : « *cela se remplit en trois minutes, on est coté par son responsable hiérarchique sur quatorze items, coté par son équipe, coté par des tiers avec qui on travaille, d'un à six sur les orientations : argent, résultats, organisationnel, communication, courage, esprit de décision, énergie, esprit d'innovation, intégrité, loyauté... Chacun a sa façon de coter [...]* Le premier intérêt, c'est qu'on est assez loin entre ce que l'on pense et ce que pensent les autres [...] le deuxième intérêt est de voir si tout le monde a à peu près la même appréciation. Pour moi, ce qui ressort à chaque fois, c'est que je suis intègre et loyal, ouvert, énergique, en accord avec la stratégie d'entreprise, capable d'entraîner. Ce sont les points sur lesquels il n'y a pas d'écart. Par ailleurs, j'ai toujours une faiblesse sur "bien organisé" et "respect des délais" ». Ce manager a donc bien intégré que le coaching lui permettrait de renforcer ses points faibles, en vue d'une mobilité. Un autre consultant-coache interrogé indique qu'il y a un « contrat officiel » de coaching qui passe chez l'agent comptable et un « contrat caché » qu'il établit lui-même avec le coaché et qui détermine donc la façon dont va s'opérer la restitution au commanditaire. C'est donc le consultant-coache qui est garant de l'application du principe de « stricte confidentialité », s'opposant à une restitution individuelle, touchant à la personne du coaché. Seule, l'éthique personnelle du consultant peut éviter alors l'emprise de la hiérarchie sur la psyché de l'individu.

- Deuxième euphémisme : la mise en avant dans les discours du caractère essentiellement professionnel du coaching contribue à voiler les risques d'emprise sur la personne à travers les outils d'évaluation de la personnalité, les techniques utilisées en psychothérapie ; un des consultants-coaches interrogés insiste sur le travail sur le « non-conscient », qui donc n'atteint pas l'inconscient de la personne coachée (entretien Jacques Bism, op. cit., p. 83). Pourtant, les managers eux-mêmes reconnaissent le travail sur la globalité de la personne effectué dans le coaching. Jean-Marc Delm, responsable d'équipe de recherche puis chef de projet nous montre comment s'est déroulé son coaching : « *alors, la façon de mener les séances, c'était en début de séance,*

une discussion de sujets divers, non directement liés avec le coaching, une discussion ouverte, qui permettait de se mettre à l'aise, de reprendre le contact et de voir en gros comment j'étais disposé moralement je pense. C'était aussi l'occasion de me faire parler de moi, de ma vie, de ce que je souhaitais, de ce que j'avais envie, plutôt que de parler des problèmes proprement dit. C'était aussi m'aider ou me faire me positionner à l'intérieur de mon entreprise et de ma fonction, dans la chaîne de relations professionnelles, aussi bien en amont qu'en aval». Dans cet extrait d'entretien, on voit bien que l'incitation faite à l'introspection dans toutes les sphères de la vie doit servir à mieux discerner ensuite l'impact de l'état de la psyché sur l'engagement professionnel. L'euphémisation consiste dans ce cas à masquer le déplacement de l'objet de l'évaluation : des résultats de l'activité à la globalité de la personne elle-même.

■ Le troisième euphémisme réside dans la promotion d'une démarche d'accompagnement essentiellement qualitative, alors qu'elle est dans les faits encadrée par des outils quantifiant les performances de savoir être (outil comme *PerformanSe*, décrit ci-dessus), séparées donc des autres compétences, et découpées elles-mêmes en critères d'évaluation distincts (Le Goff, 1999). Il y aurait dans ces actes de calcul (Fauré, Gramaccia, 2006) une « injonction du management (personnifié par le coache) à agir différemment dans des situations d'urgence dictées par les chiffres », entrant en contradiction avec le travail sur soi basé sur une interprétation critique de l'action et s'inscrivant dans une temporalité plus large.

■ Le quatrième euphémisme porte sur un dispositif présenté comme favorisant le développement personnel ou l'accroissement des performances, alors qu'il sert aussi à faire accepter au manager une sanction (résultant donc d'une évaluation antérieure) : nous avons interrogé une responsable de projet informatique dans une SSII, rétrogradée dans une fonction d'assistante de direction, qui s'est vu proposer un coaching par la direction. Dans ce cas, il s'agit d'un « coaching de remédiation », selon l'expression de l'un des consultants-coaches, lui faisant accepter sa nouvelle situation.

Nous pouvons maintenant répondre à la question posée dans le titre de cet article : *Le coaching, dispositif de communication ou d'évaluation ?* Il s'agit bien d'un dispositif de communication permettant un processus d'évaluation masqué des managers : en effet, la communication du coaching dans les discours, dans la structuration du dispositif et dans les formes communicationnelles à l'œuvre dans la relation de coaching est essentiellement euphémisée, voilant-dévoilant les paradoxes de ce processus d'évaluation : paradoxes entre un modèle de manager proposé (celui du communicateur) et la liberté du coaché de ne pas se conformer à un modèle, paradoxe de la libre parole du coaché dans un cadre contraint, de l'auto-évaluation de la personne dans un dispositif contrôlé, paradoxe d'une évaluation de la personne dans une démarche présentée comme uniquement professionnelle. Notre enquête a montré que les managers se soumettaient volontairement à cette communication euphémisée

et à cette évaluation paradoxale, dessinant de nouvelles formes de domination. En effet, l'adhésion à ce type de dispositif s'explique par la rencontre entre un « idéal du moi », consistant à inscrire la toute puissance narcissique dans la réalité et un « imaginaire leurrant » proposé par l'entreprise (Enriquez, 1997). Le coaching est aussi souvent un exercice obligé dans l'évolution de la carrière. Les managers interrogés ont une forte conscience de ces contradictions et peuvent développer des stratégies d'action refusant cette soumission : c'est le cas du manager qui utilise son coaching pour effectuer une mobilité et quitter son entreprise, par exemple.

Au delà de ce travail de recherche mettant en valeur de nouvelles formes de domination à travers une communication organisant un processus d'évaluation masqué, il serait intéressant d'explorer la façon dont les managers construisent eux-mêmes les principes de justification de leurs pratiques d'évaluation dans cette *Cité par projet*, communiquent leurs disputes et leurs controverses, la façon dont ils résistent à cette communication euphémisée du coaching, faisant de l'évaluation des personnes (et non des résultats) un facteur de performance économique.

BIBLIOGRAPHIE

BELLIER Sandra. *Le savoir être dans l'entreprise: utilité en gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert, 2004, 204 p. (Collection : Entreprendre. Vital Roux)

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999, 843 p. (Collection : NRF Essais)

BOURDIEU Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. 1^e Éd.: Fayard, 1982. Paris: Éditions du Seuil, 2001, 423 p. (Collection : Points)

DARDOT Pierre. *Qu'est ce que la rationalité néo-libérale ?* In GORI Roland, CASSIN Barbara, LAVAL Christian. *L'appel des appels, pour une insurrection des consciences*. Paris: Éditions Mille et une nuits, 2009, 380 p.

DELEUZE Gilles, *Foucault*. Paris: Éditions de Minuit, 1986, 141 p. (Collection: Critique)

DUFAU Hélène, PERDRISET Françoise. *Coaching et Communication*. Communication et Organisation, n° 28, 2^e semestre 2005

ENRIQUEZ Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997

FLORIS Bernard, DE CRESCENZO Jean-Claude. *La gestion participative comme objet de communications organisationnelles*. In DELCAMBRE Pierre (textes réunis par), *Communications organisationnelles: objets, pratiques, dispositifs*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2^e semestre 2000, pp. 159-174, 330 p.

HELLER Thomas. *De l'anatomopolitique à la psychopolitique*. Études de communication, n° 28, 2005

FAURE Bertrand, GRAMACCIA Gino. *La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul*. Études de communication, n° 29, 2006

LE GOFF Jean-Pierre. *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte et Syros, 1999, 125 p. (Collection : Sur le vif)

ZARIFIAN Philippe. *Objectif compétence*. Paris : Éditions Liaisons, 1999, 229 p.

Résumé : Le coaching est un dispositif d'évaluation des managers portant sur le développement de leur savoir être professionnel, dans une finalité de performance économique. La communication du coaching joue un rôle fondamental dans ce processus d'évaluation, tant par les discours des consultants-coaches érigeant un modèle de manager à atteindre que par les formes communicationnelles contradictoires présentes dans le dispositif et la relation de coaching. Cette communication euphémisée masque un processus d'évaluation paradoxal, auquel se soumettent volontairement les managers, s'ils veulent évoluer dans leur parcours.

Mots-clé : coaching, management, communication euphémisée, processus d'évaluation paradoxal, dispositif

Abstract : *Professional coaching is an evaluation device of the top management focusing on professional life skills with the aim of economic performance. Communication is an essential dimension of the evaluation process, on the one hand by speech of the consultant coaches in order to build a management model to reach and on the other hand by the conflicting way on channels of notification between the device and the relation with coaching. This euphemised communication hides a paradoxical evaluation system to which the managers voluntarily submit if they want to evolve their career.*

Key-words : *coaching, managerial skills, professional life skills, behaviours, self government, euphemised communication, self evaluation, supervision, paradox, domination*