

## Le coaching, pour un regard critique

Stéphane Haefliger\*



**Soyons clair:** l'heure n'est plus à mettre en doute le bien-fondé du coaching, sa pertinence, ses méthodes et sa légitimité. Par contre, il est temps de construire un regard critique – si rare – sur cette pratique si répandue.

Deux réflexions sont ici mises en discussion: la première renvoie au coaching comme instrument de domination et la seconde à l'angle mort du coaching.

### 1. Le coaching comme instrument de domination.

**Osons une brève histoire du management.** Hier (1910) les ingénieurs et les ergonomes, Taylor en tête suivi par Ford, s'intéressaient avant tout à la maîtrise des corps des collaborateurs (horaires de présence, déplacement dans les usines).

Aujourd'hui, les managers s'intéressent avant tout à «l'âme», à l'intériorité, à la personnalité des collaborateurs, à leurs valeurs, à leur énergie psychique. Le management est devenu en quelque sorte évangélique.

Et du coup l'on considère normal, usuel et banal le fait même que l'entreprise s'arroge le droit de s'interroger sur votre personnalité, sur votre empathie, sur votre compétence émotionnelle, votre capacité relationnelle, vos croyances limitantes, vos préférences, votre résilience, vos compétences sociales, votre talent de négociateur, de communicateur, de séducteur, sur votre esprit d'équipe, vos échecs, votre leadership, votre capacité à gérer vos émotions, sur votre persévérance et votre enthousiasme...

### Chères et chers collègues, n'avons-nous pas sombré dans un délire profond?

En réalité, cette évolution des techniques managériales n'est réellement pas neutre et est profondément nouvelle. Et l'on peut craindre que le coaching soit un gadget managérial de plus qui tend à légitimer

l'accaparement par les organisations de l'intimité des collaborateurs, entendons par là des registres appartenant culturellement et historiquement à leur sphère privée stricto sensu. Dit crûment, le «soi» n'est aujourd'hui plus uniquement à soi. Il est devenu terrain de conquête de l'entreprise.

### 2. Le nombril est-il le bon angle de vue?

Le coaching s'intéresse en priorité à l'individu, que l'on souhaite sublimer, réparer ou développer. Cette perspective centrée sur la personne peut aveugler et faire perdre de vue un apport systémique essentiel: le nombril n'existe pas en soi. Ainsi le collaborateur est engagé dans une équipe, elle-même inscrite dans une organisation – traversée de rapports de force –, elle-même insérée dans un contexte.

**L'angle mort du coaching.** La question devient alors la suivante: le nombril est-il le bon angle de traitement des problématiques générales qui pèsent sur l'individu dans le cadre de son activité professionnelle? Autrement dit (prenez-votre souffle) pourquoi le coaching vise-t-il à agir sur les structures mentales des collaborateurs, en oubliant la préexistence des structures contextuelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont?

### Resocialiser l'individu et percevoir l'extranéité des causes.

Le coaching ne doit pas se tromper de cible. Les causes des dysfonctionnements observés chez les collaborateurs peuvent parfois trouver leur origine dans l'intériorité de l'individu. Mais, entre nous, l'organisation est-elle aussi blanche que l'on veut bien le dire? N'a-t-elle pas une part de responsabilité évidente? N'est-elle pas (du moins partiellement) à la source des difficultés éprouvées par les individus? N'est-elle pas, elle aussi, à sublimer, à réparer, à développer? Si oui, pourquoi soigner l'individu et non pas l'organisation?

**Cesser de faire porter au collaborateur la croix organisationnelle.** Du coup, concevoir l'individu dans une perspective systémique, revient à rééquilibrer les causes dysfonctionnelles entre le collaborateur et l'organisation. Car faire porter aux collaborateurs souffrants la «croix organisationnelle» en leur demandant de travailler sur leur perception de la situation renvoie à de la manipulation.

Il serait donc temps de reconnecter le cordon ombilical au nombril de l'individu et de le resituer dans son contexte professionnel.

\*Directeur des ressources humaines à la Banque Privée Espírito Santo et chargé de cours à l'Université de Lausanne  
shaefliger@espiritosanto.com