

## Pratiques réflexives et régulation organisationnelle

Valerie Brunel

---



### Édition électronique

URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3334>  
DOI : 10.4000/  
communicationorganisation.3334  
ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006  
Pagination : 17-31  
ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Valerie Brunel, « Pratiques réflexives et régulation organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 octobre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3334> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3334

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 octobre 2016.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Pratiques réflexives et régulation organisationnelle

Valerie Brunel

---

- 1 Le modèle managérial actuel requiert de l'individu des compétences intrasubjectives liées à la maturité psychique, comme par exemple la lucidité sur soi, l'estime de soi, la capacité à s'affirmer sans agresser. Ces « compétences » sont requises dans la mesure où elles seules semblent permettre de répondre aux normes communicationnelles attendues dans des entreprises de plus en plus réticulaires, où la régulation repose sur la capacité des individus à communiquer : écoute, compréhension des enjeux d'autrui, capacité à se remettre en cause, à être assertif<sup>1</sup> et à construire des compromis. Il est convenu que ces normes du juste positionnement de soi dans la relation à autrui – c'est-à-dire aussi de la posture efficace dans l'organisation contemporaine – s'apprennent par un travail réflexif. Aussi, le coaching peut être considéré comme une pratique managériale réflexive, visant à permettre à l'individu de construire progressivement ce juste positionnement, en tenant compte tout à la fois de sa « personne » et des enjeux organisationnels.
- 2 Le coaching relève donc en grande partie d'une problématique communicationnelle, comme le traduit le titre de ce numéro, mais il intéresse également au plus haut point la sociologie, dans la mesure où il a partie liée avec un nouveau modèle culturel et un nouveau mode de régulation sociale dans l'organisation. Ces modèles ont été importés avec les principes de bonne gestion jugés universels, mais en grande partie issus d'Outre-Atlantique. Ils reposent sur une forme de pouvoir morale et intériorisée, où l'individu jugé libre de ses choix va désirer « de lui-même » correspondre aux grandeurs socialement utiles (Beauvois, 1994). La sociologie du travail en France a exercé sa critique sur ce modèle de pouvoir en général et sur la pratique du coaching en particulier, l'accusant de « psychologiser » les problématiques organisationnelles, de faire intérioriser à l'individu les contraintes sociales, de vouloir les conformer à une norme managériale d'individu efficace.
- 3 Nous souhaitons ici questionner ces critiques, tout d'abord en examinant en quoi le coaching est le produit, et peut-être le producteur, d'une tendance contemporaine à

problématiser les situations organisationnelles sur un mode relationnel et psychologique. Nous questionnerons ensuite les formes et les modalités de la réflexivité induite par les pratiques réflexives dans l'organisation : convient-il de les valoriser pour leurs principes émancipateurs, ou de les stigmatiser au nom de leurs propriétés conformantes ? Nous proposerons de dépasser cette dichotomie en pensant le travail réflexif avant tout comme le support d'une forme spécifique de régulation sociale.

## La psychologisation des problématiques organisationnelles

- 4 La pensée managériale actuelle<sup>2</sup> s'attache à souligner que les compétences attendues des salariés comportent une part croissante de « relationnel ». Cette focalisation sur les dimensions relationnelles et subjectives de la compétence au travail s'appuie sur une série d'arguments, parmi lesquels on pourra citer :
  - La prégnance des logiques de service, qui demandent de savoir gérer des relations de manière non conflictuelle, et celle des logiques de projet, qui demandent de savoir coopérer avec des acteurs multiples en l'absence de coordination hiérarchique.
  - La dévalorisation des rapports d'autorité traditionnels, jugés rigides et peu efficaces, et l'appel à un management participatif visant à produire chez les salariés une adhésion consentie à des objectifs partagés.
  - L'idée d'un environnement complexe, diminuant pour certaines populations la pertinence des prescriptions figées, et incitant à s'appuyer sur leur initiative comme meilleur intégrateur de complexité – c'est-à-dire à faire appel à « l'autonomie humaine » entendue ici comme capacité d'auto-prescription de l'action juste en contexte multi-contraint.
- 5 De ce fait, les ouvrages managériaux actuels tendent à réduire le travail et ses techniques – et notamment ceux du manager – à leurs dimensions de gestion de la relation (de coordination à autrui, de régulation, d'interaction constructive). Ceci s'explique notamment parce que l'organisation est pensée comme un tout fonctionnel, où les conflits sont avant tout des défauts de communication, et non l'expression de logiques fondamentalement divergentes. L'efficacité du « tout » organisationnel repose sur la capacité des individus à créer et à maintenir un bon niveau de communication entre eux.
- 6 La pensée managériale est donc « subjectiviste » (Dejours, 1995), c'est-à-dire qu'elle considère que la technique fondamentale au travail relève de compétences intra- et inter-subjectives (capacité à apprendre et à « changer », autonomie psychique, habiletés relationnelles, charisme, empathie, etc.).
- 7 De plus, elle considère que les conduites humaines dans l'organisation découlent avant tout des *dispositions psychiques* des individus, et non pas de l'organisation du travail, des conditions de travail, des techniques de production.

## Une nouvelle grammaire interactionnelle

- 8 Parallèlement, la pensée managériale prône avec constance une *codification des interactions* qui n'est pas sans rappeler celle de la psychologie humaniste (Brunel, 2004) : ouverture à autrui, écoute et prise en compte de ses enjeux, acceptation de la critique, non agressivité, « parler-vrai ». Cette codification comportementale est prescrite non pas principalement en raison de son « humanisme », mais parce qu'elle est jugée la plus

efficace en termes de motivation individuelle, de fonctionnement d'équipe, de coordination et en général de *corporate governance*.

- 9 Parmi les codes comportementaux prescrits, on pourra citer la capacité à se placer en position de parité psychique et relationnelle avec ses interlocuteurs, notamment dans le cadre de rapports socialement ou hiérarchiquement inégaux. Cette valorisation de l'ouverture et de la confiance dans les relations de travail vise à faire en sorte que les enjeux, risques et difficultés relatifs à une situation de travail puissent être parlés, et non tus par respect de l'autorité ou par stratégie. De la sorte, on estime que les décisions prises collégialement et dans le dialogue seront à la fois plus pertinentes et plus fédératrices.
- 10 On citera également la capacité à donner et recevoir des *feed-back* constructifs sur la manière de travailler de chacun. Ici encore, l'ouverture à la critique doit permettre une *meilleure*<sup>3</sup> connaissance de soi et de ses limites, et donc un *meilleur* usage de soi. Le *feed-back* est une technique à la fois d'amélioration personnelle, de régulation sociale (il s'agit de dialoguer sur les points névralgiques avant d'en arriver au conflit) et de contrôle des comportements. Il s'agit d'une technique efficace de socialisation des comportements.
- 11 Il est convenu que la capacité à respecter ces codes comportementaux s'obtient par un travail sur « soi » (nous reviendrons plus bas sur les dimensions socialement construites du concept de « soi »), travail dont le processus est finalement assez codifié : il s'agit tout d'abord de « se » connaître, de connaître « ses points forts et ses faiblesses », et de « s'estimer » tel qu'on est (ou, peut-être, tel que l'on se re-crée par le biais des techniques de soi). L'« estime de soi » est jugée fondamentale dans un contexte où il s'agit d'obtenir un mode de rapport à soi suffisamment peu « défensif » pour permettre l'ouverture à autrui, la capacité à écouter et à comprendre le point de vue d'autrui, et l'acceptation de la remise en cause. Enfin, ce travail sur soi doit aussi permettre « l'autonomie psychique » et « l'affirmation de soi », comprises comme capacité à formuler et à soutenir ses choix et ses valeurs dans le respect d'autrui.
- 12 À titre d'exemple, il est aujourd'hui demandé aux individus dits « à haut potentiel » non pas simplement de faire la preuve de leur capacité à maîtriser les situations propres à leur profession ou d'obtenir avec constance les résultats attendus d'eux, mais aussi de faire preuve de « développement » psychique, de maturité émotionnelle et de « management de soi », défini comme la capacité à « trouver la juste distance face aux situations et à faire preuve d'une bonne maîtrise de soi, y compris dans les situations à fort enjeu et sous pression »<sup>4</sup>. Il s'agit donc de s'assurer que leurs dispositions psychiques les rendent capables de respecter la codification comportementale jugée adéquate.
- 13 Les indicateurs d'un bon management de soi seront par exemple :
  - Connaît ses principaux points forts et ses axes de progrès, et en tient compte.
  - Relativise les situations et fait preuve de recul.
  - Donne à ses interlocuteurs le sentiment d'être reconnu, personnalise les relations.
  - Fait preuve d'affirmation, exprime ses idées avec conviction et calme, y compris en cas de désaccord.
  - Assume de ne pas plaire à tous tout en étant en permanence vigilant en ce qui concerne la forme et respectueux de ses interlocuteurs.
  - Fait preuve d'indépendance de pensée, n'est pas facilement impressionnable et résiste, dans une large mesure, à la pression de conformité.

- 14 A contrario, les contre-indicateurs relèvent d'un rapport à soi et à autrui jugé inapproprié dans la grammaire relationnelle managériale :
- Réagit souvent de façon excessive (dramatisation, impulsivité...).
  - A une image de lui-même en fort décalage avec ce qui lui est renvoyé.
  - Connaît des variations d'humeur en période de forte charge de travail et/ou de forts enjeux.
  - Peut heurter ses interlocuteurs du fait de propos ou comportements non mesurés.
  - Se décentre rarement de lui-même pour chercher à comprendre la logique des autres.
  - Partage difficilement ses interrogations, doutes, difficultés
  - S'arc-boute facilement sur des problématiques de « territoire » et est soucieux de préserver son « pré carré ».
  - A des difficultés à se positionner à parité dans une relation hiérarchique.
- 15 Le coaching, ainsi que les autres pratiques managériales individualisées (360°, stages de développement personnel...), visent à stimuler la capacité réflexive de l'individu au travail – réflexivité sur lui-même, sur ses situations et sur ses relations de travail. On peut considérer que ce travail – réflexif a pour but de conduire progressivement l'individu à adopter une *représentation de soi* menant à une *présentation de soi* jugée efficace dans les interactions. Les coachs, et plus largement tous ceux qui travaillent au « développement » des individus dans l'entreprise, peuvent être considérés comme les passeurs d'une nouvelle grammaire interactionnelle, l'incorporation de celle-ci passant par un travail réflexif<sup>5</sup>.
- 16 L'offre réflexive qu'est le coaching répond à des demandes dans lesquelles les problématiques ont été qualifiées en termes individuels, psychologiques et relationnels : « j'ai un problème de trac », « je ne m'entends pas avec mon directeur financier », « j'ai peur devant un groupe », « je n'arrive pas à m'intégrer dans mon équipe de travail », « je veux accroître ma capacité d'influence », « en tant que femme, j'ai du mal à manager les hommes »<sup>6</sup>... L'essor d'une pratique individualisée et « parathérapeutique »<sup>7</sup> comme le coaching traduit donc la tendance actuelle à lire les difficultés rencontrées par les individus (au travail et ailleurs) sur un mode d'abord psychique et relationnel. Les coachs le savent bien : ils sont souvent appelés pour accompagner un individu dont les difficultés ne sont que les symptômes de systèmes organisationnels parfois pathologiques ou dysfonctionnels. Toute la question est alors de savoir s'ils ont les moyens – en termes de grilles de lecture des phénomènes comme en termes de dispositifs d'intervention – pour remonter à la cause systémique du problème.
- 17 Le recours au coaching peut donc être considéré comme un *symptôme* de notre tendance actuelle à problématiser les situations sociales sur un mode psychologique. Cette dernière ne peut en conséquence être imputée au coaching, puisqu'elle lui pré-existe. Toutefois, la question n'est pas seulement de savoir pourquoi et pour quoi on appelle les coachs, mais aussi ce qu'ils font des demandes qui leur sont adressées.

## Imaginaire et objectifs du travail sur « soi »

- 18 Le coaching est une pratique *réflexive* devant permettre à l'individu de prendre du recul et d'analyser une situation qui fait problème, ceci pour agrandir ses possibilités de réponse face à cette situation. La réflexivité se définit comme la capacité, donnée à un individu, de considérer sa propre situation et son activité, de se poser soi-même, consciemment,

comme l'objet d'un discours sur soi, de représentations de soi et de pratiques de soi qui deviennent le contexte de visées amélioratives intentionnelles (Éraly, 1994).

- 19 Dans cette définition, il apparaît que les formes et les pratiques de la réflexivité sont rarement neutres.

### Quelles grilles de lecture pour aborder les problématiques des coachés ?

- 20 Tout d'abord, les théories de la réflexivité utilisées par les coachs définissent *quels sont les objets pertinents à regarder dans la situation qui fait problème*. Une théorie de la réflexivité fonctionne, écrit Georges Devereux (1980), « à la fois comme un crible et un pressoir, en ce qu'elle détermine à la fois le type et la quantité d'informations que l'on peut tirer d'un phénomène ». Elle « sélectionne, parmi les nombreux aspects de l'objet considéré, ceux qu'elle considère comme pertinents et auxquels elle est capable d'assigner un sens dans son cadre de référence caractéristique » (*ibid*). Lorsque le coach invite le coaché à exercer une pensée réflexive sur sa situation professionnelle, le « savoir sur soi » qui advient alors pour le coaché ne prend forme que parce qu'il est assigné à des théories qui lui fournissent concepts et langage. Ceux-ci vont informer sa pensée, et ceci au double sens du mot informer : ils vont lui donner forme et ils vont lui donner des informations sur les objets « bons à penser ». La formation intellectuelle et théorique du coach va donc être décisive dans la manière dont il va amener l'individu à considérer sa propre situation de travail. Va-t-il s'intéresser à ses émotions, à la nature de ses relations avec autrui, aux rapports sociaux de pouvoir, aux logiques organisationnelles et économiques dans lesquelles il est pris... ? Selon qu'il est sociologue, politologue, systémicien, psychanalyste, psychologue comportementaliste ou encore psychologue humaniste, il va inviter l'individu à se centrer de manière alternative sur les logiques sociales dans lesquelles il est pris, sur les logiques stratégiques de chacun, sur son système relationnel, sur les mouvements de sa psyché, sur ses comportements, sur son sentiment existentiel...
- 21 Les formations au coaching et les référentiels des coachs s'appuient aujourd'hui principalement sur des référentiels psychologiques, au sens large. S'il est insuffisamment au fait des problématiques organisationnelles, le coach risque de proposer à l'individu une réflexion centrée sur sa personne et sur son système relationnel, davantage que sur les logiques organisationnelles, sociales, stratégiques, politiques, qui s'exercent autour de lui, sur lui, à travers lui, et qui gouvernent aussi ses comportements. L'exercice de réflexivité induit par le coaching sera alors dit « narcissique », au sens où l'analyse de la situation sera centrée sur le sujet lui-même plutôt que sur la compréhension de son environnement.
- 22 Analyser les divergences structurelles de logiques et la cartographie des rapports sociaux de pouvoir dans l'organisation en termes de relations, de dispositions psychiques, de prise de responsabilité individuelle et d'aptitude à la communication, c'est réduire les contraintes sociales à des problématiques individuelles. C'est donc faire intégrer par l'individu ces contraintes sociales, c'est-à-dire lui faire intérioriser le pouvoir qui s'exerce sur lui.

## Quelle approche de l'intériorité et du changement individuel ?

- 23 Si les théories convoquées par le coaching sont surtout « psychologiques », alors elles vont s'intéresser, par définition, d'abord au changement *individuel*. Elles vont se centrer sur les possibilités données à un individu de changer : changer lui-même, ou changer ses relations, ou changer de système. Ici se pose la question de la *théorie du changement individuel* soutenue par le coach. Comment, de quelle manière, et jusqu'à quel point le coach pense-t-il que l'individu peut changer ?
- 24 Ici, les pratiques de réflexivité induites par le coaching désignent non seulement les objets qu'il convient de regarder (c'est-à-dire donc principalement son intériorité et ses relations), mais elles désignent également *la manière dont il convient de les regarder*. Or, de quelle manière peut-on regarder son intériorité ou son « moi » ? Les formes relatives au moi ou au soi ne sont pas des données « naturels » ou des entités « déjà là » vers lesquelles il suffirait de se tourner pour les observer. Ce sont d'abord des concepts socialement construits (Mauss, 1938). Par ailleurs, la réflexivité ou la « conscience de soi » ne sont jamais des actions directement introspectives : elles sont nécessairement médiées par des théories et des grilles de lectures. Ces « lunettes de la pensée » sont porteuses d'un certain imaginaire du rapport à soi, propre à une société. Et cet imaginaire du rapport à soi est lui aussi rarement neutre. Il constitue même la manière spécifiquement humaine de réguler le flux de la vie sociale (Giddens, 1991).
- 25 À ce titre, certaines des théories fréquemment utilisées dans le coaching tendent à exalter la capacité individuelle à changer, à s'améliorer, à choisir sa vie. Elles s'accompagnent donc d'une exaltation de la pleine responsabilité individuelle.
- 26 Par exemple, dans les psychologies du Self ou les approches humanistes (approche centrée sur la personne élaborée par Carl Rogers, théorie de l'Élément Humain, analyse transactionnelle), la psyché est comprise comme étant composée d'un « moi authentique » entouré de défenses acquises. Dans cette conception, le moi est le fondement et l'essence de la subjectivité. C'est un intérieur face à l'extériorité du monde. Ce « moi » possède la capacité de saisir ce qui relève en lui de l'extériorité qui l'altère, et de progresser vers l'authenticité et l'autonomie. Un tel processus est rendu possible en pensée parce que les défenses sont comprises comme des comportements acquis, situés à la périphérie du moi<sup>8</sup>. Aussi, le sujet peut prendre conscience de ces défenses par un regard réflexif et s'en libérer. Dans cette optique, l'individu, en prêtant attention à ses résonances internes, est en moyen de se connaître lui-même, et par cette lucidité accrue, de progresser vers l'autonomie et la pleine responsabilité de lui-même.
- 27 Pour la psychologie humaniste toujours, le sujet est d'abord naturel et spirituel. Il n'est pas fondamentalement ancré dans des logiques sociales, historiques, familiales, qui tendent à parler à sa place. Il ne tient donc qu'à lui de s'acheminer vers une pleine conscience de lui-même et vers une pleine responsabilité de ses actes. De facto, les théories humanistes promeuvent l'idée d'une pleine responsabilité des individus face aux situations qu'ils vivent, dans l'organisation et ailleurs. Will Schutz, dans son ouvrage *The Human Element*<sup>9</sup>, écrit : « Je choisis ma propre vie – mes comportements, mes pensées, mes sentiments, mes sensations, mes souvenirs, mes faiblesses, mes maladies, mon corps, tout – ou alors je choisis de ne pas savoir que j'ai le choix. Je suis autonome quand je choisis la totalité de ma vie ». Pour lui, ce qui nous arrive dépend en premier lieu de nous-même.

- 28 D'autres théories utilisées dans le coaching, issues cette fois-ci du courant cognito-comportementaliste, reposent sur des modélisations de l'intériorité formatées de sorte à être reliées à des techniques opérationnelles de « changement » ; des « techniques de soi ». La technique de soi<sup>10</sup> est inséparable d'une rationalité orientée vers l'efficacité (rationalité instrumentale). Elle peut donc aisément fournir à la réflexion sur soi un programme d'amélioration directement relié à des utilités sociales et organisationnelles.
- 29 Par exemple, l'intelligence émotionnelle est envisagée comme un processus cognitif qu'il est possible d'apprendre. La prise de conscience et la régulation des émotions relèveraient de cinq capacités comportementales et cognitives profondément liées les unes aux autres :
- 30 1 - « Prendre conscience de ses émotions
- 31 2 - Apprendre à les réguler, en particulier celles qui ont un effet dépressif ou perturbateur.
- 32 3 - Apprendre à mettre ses émotions au service d'un but, donc apprendre à se motiver.
- 33 4 - Apprendre à reconnaître les émotions des autres et à les partager (empathie).
- 34 5 - Savoir gérer les relations en agissant sur les émotions des autres et en régulant leurs sentiments – ce qui implique à la fois la maîtrise de soi et une capacité émotionnelle primordiale, la capacité à montrer ses sentiments. »<sup>11</sup>
- 35 Lorsque l'on pense les réactions affectives comme des processus cognitifs pouvant faire l'objet d'apprentissages, on débouche « tout naturellement » sur l'idée qu'il est possible de « gérer ses émotions »... et que ceci est même une compétence professionnelle susceptible d'être évaluée.
- 36 Nous sommes ici dans le domaine de l'imaginaire du soi ou du rapport à soi : il ne suffit pas, par exemple, que les praticiens en programmation neuro-linguistique énoncent la possibilité potentiellement donnée à tout un chacun d'apprendre des comportements excellents dans l'interaction pour que cette assertion se révèle exacte « dans la réalité ». En agissant ainsi sur l'imaginaire du rapport à soi, ils créent chez l'individu l'idée qu'il lui est théoriquement possible, en utilisant bien les outils de la PNL, de maîtriser ses interactions avec autrui. Cette idée pourra rester un temps dans les esprits, à titre de potentialité à accomplir. Si l'individu ne parvient pas à maîtriser ses interactions avec autrui, en dépit de sa connaissance de la PNL, cette idée de maîtrise possible pourra se transformer en sentiment d'insuffisance personnelle.
- 37 Évidemment, la théorie, bien que porteuse d'un imaginaire du soi, ne fait pas tout : la manière dont elle est appréhendée et utilisée dans l'organisation est tout aussi déterminante. À ce titre, il arrive fréquemment dans les organisations que les *usages* qui sont faits de ces théories s'attachent à étendre le domaine de la rationalité instrumentale à des domaines traditionnellement laissés dans l'ordre du tacite : la présentation de soi, l'estime de soi, le charisme, le stress, la créativité, etc. De même, il arrive que des typologies destinées à appréhender les modes de fonctionnement individuels (Process Communication, MBTI) soient utilisées comme outils de détection et de sélection des individus les plus conformes à la culture organisationnelle (Brunel, 2004).
- 38 Toujours est-il que cet imaginaire *du choix et de la maîtrise* individuelle du rapport à soi, aux autres et au monde s'accompagne logiquement d'un accroissement de la « norme d'intériorité » (Beauvois et Joule, 1981), norme psychologique selon laquelle l'individu est à la source de ce qui lui arrive. Cette norme correspond au sentiment individuel de

pouvoir choisir (sa place, son rôle) et de pouvoir agir sur les événements qui nous concernent. Dans l'organisation, l'exaltation de la responsabilité individuelle et le renforcement de la norme d'internalité correspondent à une traduction des contraintes sociales et organisationnelles en mouvements intérieurs à l'individu. Ce type de translation favorise l'intériorisation des contraintes sociales, et en particulier, comme l'écrivait lucidement un célèbre coach dans l'un de ses ouvrages, « l'intériorisation libre des objectifs de l'entreprise ».

## Quelles valeurs incorporées ?

- 39 Les théories soutenant les pratiques réflexives véhiculent un ensemble de valeurs et de normes relatives au *résultat attendu du travail sur soi* : autonomie psychique, estime de soi, ouverture à soi et à autrui, assertivité, sentiment d'égalité psychique pour la psychologie humaniste, maîtrise de soi et de ses interactions pour les approches comportementales... Bien qu'un processus d'accompagnement consiste en théorie à aider le coaché à trouver sa solution, il n'en reste pas moins que le coach et le coaché sont porteurs de valeurs et de normes quant à la « bonne » manière de faire usage de soi (estime de soi, confiance en soi, juste appréciation de soi), d'interagir avec autrui, d'assumer son rôle de manager, de gérer son stress, etc. De plus, le coaching s'inscrit dans un contrat tripartite avec une entreprise payeuse qui a également des attentes en matière de changement individuel.
- 40 Dans les nouvelles normes managériales, *le modèle de l'individu (efficace) coïncide avec celui de l'individu psychologiquement « développé »* : lucide sur lui-même, « non défensif », « assertif », etc. Le travail sur soi repose donc sur une certaine ambiguïté ou un certain recouvrement entre ce qui relève du dévoilement d'un moi plus « authentique » et plus « autonome » et ce qui relève de l'apprentissage de codes relationnels et comportementaux socialement utiles. Cette ambiguïté ou ce recouvrement sont propres à faire intérioriser ces normes à l'individu, comme expression de son « développement psychique ». Ce phénomène n'est en rien condamnable, puisqu'il est au principe même de toute socialisation. Reste qu'il n'est pas toujours reconnu comme tel.
- 41 Au total, la question des « normes » véhiculées dans les pratiques réflexives se pose à plusieurs niveaux : celui du contrat passé avec l'entreprise, celui des grilles de lecture du coach, celui des valeurs intériorisées par le coach ou et/ou le coaché concernant la (re)présentation de soi... la question de « l'amélioration » adaptative ou normative du comportement est donc une question sensible dans la relation de coaching, même si nombre de coachs préfèrent détourner le regard de la question de la performance pour se centrer sur celle de la réduction de la souffrance psychique.
- 42 Notre thèse est ici que l'usage de la réflexivité dans l'entreprise contribue à l'exercice du pouvoir organisationnel lorsque, et dans la mesure où celui-ci repose sur la création d'une adhésion volontaire, issue de l'alliance entre :
- d'une part, un mode de pouvoir présenté comme *démocratique*, qui énonce le *libre choix* des individus et les met en position de se sentir responsables de leur situation ;
  - d'autre part, une idéologie<sup>12</sup> d'entreprise qui survalorise les critères psychologiques dans les déterminants de la conduite et des situations, et qui énonce la possibilité donnée à chacun de poursuivre des critères de performance (confiance en soi, autonomie, sens des responsabilités, ouverture à autrui, assertivité, performance, etc.) désignant à la fois l'individu managérial idéal et le membre pleinement développé de la société contemporaine. Le pouvoir organisationnel s'exerce donc par la démonstration faite à chacun qu'il a la

potentialité de répondre aux grandeurs socialement valorisées, c'est-à-dire aussi aux critères de performance du système.

- 43 Jean-Léon Beauvois (1994) a montré qu'il s'agissait là, plus généralement, de la forme générique du pouvoir dans les sociétés démocratiques et libérales. Selon cette thèse, l'adaptation au système et le développement de soi participent du même mouvement, puisque ce sont les mêmes manières de se considérer et de faire usage de soi qui contribuent à l'une et l'autre. L'opposition entre la réflexivité qui libère et la réflexivité qui adapte doit être partiellement dépassée, puisque cette réflexivité permet tout à la fois :
- De « se » « développer », le concept de « développement » traduisant l'idée d'un chemin souhaitable vers des grandeurs socialement valorisées d'ouverture, d'autonomie, de pleine responsabilité de soi, etc.
  - De répondre de manière accrue aux critères de performance du système<sup>13</sup>.

## Une réflexivité insérée dans des dispositifs d'évaluation et de contrôle

- 44 Enfin et sans doute même surtout, les pratiques de réflexivité dans l'organisation servent aussi la régulation sociale en tant qu'elles sont insérées dans des *dispositifs managériaux individualisés* qui produisent du contrôle social et de l'évaluation (Brunel, 2004).
- 45 L'introduction des pratiques de soi dans les dispositifs de management se constate surtout dans les organisations dites organiques, dans lesquelles le contrôle s'exerce moins par un principe hiérarchique ou par le respect de procédures que par une régulation souple et transverse, et où chacun peut et doit construire sa place dans un réseau de relations. Le développement personnel désigne souvent, dans ces organisations, le processus de progression professionnelle sur différents domaines, dont celui des capacités relationnelles. Dans ces entreprises, les salariés peuvent réaliser des 360° ou des formations au développement personnel qui leur indiqueront les domaines comportementaux sur lesquels il serait souhaitable qu'ils s'améliorent. Dans ces dispositifs, les grilles psychologiques conçues pour « se comprendre » pourront aisément se transformer en outils de détection et de sélection des meilleurs éléments. Les salariés pourront également être formés à la pratique du feed-back, qui consiste à s'entre-administrer entre collègues des retours critiques mais constructifs sur la manière dont ils perçoivent le travail de l'autre et sur les moyens grâce auxquels ils pensent que celui-ci pourrait s'améliorer. Ces feed-back seront présentés comme des cadeaux : la critique par les pairs, si elle est bienveillante, est avant tout un moyen d'aider chacun à progresser. De la même manière, les managers seront sans doute formés à mener leurs entretiens d'évaluation selon le principe du coaching, en se positionnant « d'égal à égal », en euphémisant ce qui relève du contrôle et de l'évaluation et en se centrant sur l'aide apportée à la « personne en développement ». Les relations de contrôle (entre collègues ou entre évaluateur et évalué) seront ainsi débarrassées, en apparence, de tout aspect de coercition ou de contrôle de rendement, pour être présentées comme des aides rendues à l'individu pour se développer. De ce fait, il sera implicitement attendu des individus qu'ils reçoivent feed-back ou coaching d'évaluation avec ouverture et gratitude, qu'ils considèrent ces actes managériaux comme des services qu'on leur rend, et qu'ils reconnaissent spontanément leurs insuffisances. L'ouverture, la confiance et le consensus

seront valorisés, tandis que les comportements jugés agressifs ou défensifs seront stigmatisés. Ce faisant, plus l'évaluateur et l'évalué joueront leur rôle en toute ouverture et en toute franchise, plus ils occulteront les rapports de pouvoir qui fondent leur relation, et plus le pouvoir qui s'exerce sur l'individu sera intériorisé et renforcé. Les rapports de pouvoir seront adoucis, en apparence au moins, par une conception démocratique et égalitaire (au plan psychique) des relations. Le système organisationnel, en dépit de son exigence vis-à-vis des salariés, sera probablement perçu par ceux-ci comme nourricier et bienveillant, dans la mesure où il se soucie de leur « développement » et où les relations sont empreintes d'humanité.

- 46 En prescrivant les codes utiles du rapport à soi et à autrui, les pratiques réflexives dans l'organisation contribuent à faire fonctionner la forme de pouvoir morale et intériorisée que prescrit actuellement le discours managérial. Par exemple, l'interdiction des comportements conflictuels ou agressifs, jugés « défensifs », favorise l'acceptation et l'intériorisation de la critique, et le principe de l'égalité d'abord psychique et relationnelle (et pas sociale, donc), y compris dans les relations d'évaluation, en masque les dimensions de contrôle.
- 47 La description ici faite des nouvelles formes d'exercice du pouvoir dans les organisations ne vise pas à les stigmatiser, mais à les rendre lisibles. En effet, le pouvoir est nécessaire dans les organisations, en tout premier lieu pour organiser l'action. Cette forme-là de pouvoir n'est sans doute pas pire qu'une autre, à condition de savoir la décrypter, et de ne pas prendre son discours coopératiste, humaniste et égalitariste pour autre chose qu'un discours de la régulation sociale.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Amado G., Laurent A., Fauchoux C., (1990), « Changement organisationnel et réalités culturelles », in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, J.-F. Chanlat (éd.), Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, Coll. Sciences de l'administration, pp. 629-662.
- Beauvois J.-L., Joule R.-V., (1981), *Soumission et idéologies : psychosociologie de la rationalisation*, Paris, P.U.F.
- Beauvois J.-L., (1994), *Traité de la servitude libérale*, Paris, Dunod.
- Boltanski L., Chiapello È., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Brunel V., (2005), « Le développement personnel au service de l'entreprise », in : *Organisations, l'état des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines.
- Brunel V., (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris, La Découverte, collection Entreprise et Société.
- Dejours C., (1995), *Le facteur humain*, Paris, P.U.F.
- Devereux G., (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Aubier.
- Ehrenberg A., (1995), *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy.

- Elias N., (1939), *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991.
- Éraly A., (1994), « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle », in : *L'invention de la gestion*, Bouilloud, J.-P. et B. P. Lécuyer (Éds.), Paris, L'Harmattan, pp. 119-134.
- Foucault M., (1975), *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Foucault M., (1981), « Omnes et singulatim ». in : *Dits et écrits*, tome IV, 1980-1988, Paris, Gallimard, pp. 134-161.
- Gaulejac de V., (1987), « L'organisation managériale », in : *Organisation et management en question (s)*, Collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales.
- Gaulejac V. de, Aubert N., (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- Giddens A., (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- Mauss M., (1950), « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne – celle de "moi" », *Sociologie et Anthropologie*, 1938, Paris, P.U.F.
- Munck J. de, (1997), « Du souci de soi contemporain : déformalisation, modèle régulateur et subjectivité », in : *Contributions à une sociologie du sujet*, Bajoit Guy et Belin Emmanuel, Paris, L'Harmattan, collection Logiques sociales.
- Simmel G., (1989), *Philosophie de la modernité*, Paris, Payot.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., (1981), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, Coll. Points.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson Don D., (1979), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, Coll. Points.

## NOTES

1. C'est-à-dire à s'affirmer sans agresser.
2. Notre analyse du discours managérial (Brunel, 2004) s'appuie sur l'étude des ouvrages managériaux les plus représentatifs et/ou les plus « visibles » sur la période 1992-2002, complétés par un ensemble de productions du champ (ouvrages praxéologiques, presse généraliste et spécialisée, syllabus de formations initiales ou continues au management, discours d'entreprises, etc.). Cette analyse a révélé un discours homogène, porteur de postulats théoriques, de causalités internes et de prescriptions similaires. Considérant ces textes comme autant de témoignages de l'esprit managérial d'une époque (Boltanski et Chiapello, 1999), nous avons procédé à un travail d'objectivation de ce qui, dans ce corpus, relevait de postulats implicites et de représentations concernant le facteur humain. À partir de ces textes, pris comme indices, nous avons cherché à retracer l'état des représentations et des discours ayant présidé à l'inflation réflexive dans l'organisation.
3. L'appréciation « meilleur » s'entend en référence à la norme subjective et interactionnelle en vigueur dans le discours managérial.
4. Source : document interne d'entreprise listant les indicateurs caractéristiques d'un haut potentiel.
5. Si aujourd'hui les populations concernées par ces pratiques de management individualisées et réflexives sont principalement les cadres, l'analyse des manuels de management (qui de manière

quasi unanime appellent le manager à devenir un coach) montre que cette tendance correspond bien à une nouvelle norme managériale.

6. Ces exemples sont issus de notre expérience d'animation de groupes d'analyse de pratiques pour des consultants et des coaches, ainsi que de récits écrits de coaches. Voir l'article de Stephen Berglas, *The Real Dangers of Executive Coaching*, Harvard Business Review, ainsi que les chroniques mensuelles du coach systémicien André de Châteauvieux dans *le Journal du Management*, [http://management.journaldunet.com/0507/050792intimite\\_coaching.shtml](http://management.journaldunet.com/0507/050792intimite_coaching.shtml).

7. Au sujet du lien entre coaching et thérapie, on consultera dans ce même numéro l'article de Xavier Briffault et Françoise Champion.

8. Si l'on s'autorise une réflexion épistémologique, on notera que ceci revient à poser à la fois une notion de personnalité profonde, authentique, intrinsèque, qui ne pourrait pas être modifiée, et une notion de défense liée à des processus cognitifs, qui eux, seraient relativement malléables. Tout se passe donc comme si les « défenses » n'avaient pas réellement de rôle dans la structuration de la psyché. Cette vision de la psyché « en oignon », c'est-à-dire composée de couches concentriques, joue probablement un rôle dans la distinction que font les coaches entre leur pratique et la thérapie : avec cette vision de la psyché, on peut affirmer travailler sur les « couches supérieures » faites des comportements et des représentations, et notamment se débarrasser des comportements défensifs socialement acquis, sans toucher à la personnalité profonde.

9. Will SCHUTZ, *The Human Element : Self-Esteem, Productivity and the Bottom Line (L'élément humain : confiance en soi, productivité et résultat)*, Joey Bass, San Francisco, 1994. Citation traduite par l'auteur de ces lignes.

10. Que l'on décrira comme la « mise en œuvre d'un savoir sur soi qui vise à produire des moyens d'actions efficaces, à la fois sur soi et dans l'interaction avec les autres. »

11. Extrait du site Internet de la Société de développement de l'intelligence émotionnelle.

12. L'idéologie désigne ici un système de significations, de représentations et de valeurs visant à légitimer les normes et l'organisation sociale propre à un système donné. L'idéologie est un discours qui vise à produire un effet en termes de régulation des conduites, plus qu'à rechercher la vérité.

13. Même si pour cela, il faut changer de système (un certain nombre de coachings débouchant sur un changement de poste du salarié).

## RÉSUMÉS

Cet article se propose de revisiter les critiques sociologiques faites aux pratiques réflexives dans l'organisation : psychologisation des problématiques, intériorisation des contraintes sociales et conformation des individus à une norme managériale. Il examine en quoi le coaching est le produit, et parfois le producteur, d'une tendance contemporaine à problématiser les situations organisationnelles sur un mode relationnel et psychologique. Il questionne ensuite les formes et les modalités de la réflexivité induite par les pratiques réflexives dans l'organisation : convient-il de les valoriser pour leurs principes émancipateurs, ou de les stigmatiser au nom de leurs propriétés conformantes ? Il propose enfin de dépasser cette dichotomie en pensant le travail réflexif avant tout comme le support d'une forme spécifique de régulation sociale.

This article re-examines current sociological issues reflecting on various practices in organisations: it will deal with the psychologizing of problematics first, then with the interiorising of social restraints, and finally with the conforming of individuals to managerial norms. The article also deals with coaching being the product and/or the producer of a present trend among researchers, a trend that points to psychological and relational causes when a conflict occurs in an organisation. Secondly the article will question methods and conventions of introspection resulting from reflexive practices in organisations: should those liberating principles be given full steam ahead or should they be condemned for their conformist properties? Finally, the article will go beyond this opposition by considering reflective thought as first and foremost defending a specific form of social regulation.

## AUTEUR

### VALERIE BRUNEL

Valérie Brunel est docteur en sociologie clinique, intervenante et chercheuse. Ses recherches, menées au sein du Laboratoire de Changement Social (Université de Paris 7) portent sur les pratiques d'intervention et notamment sur le coaching et le développement personnel. Elle intervient notamment en analyse des pratiques et en accompagnement d'équipes. Mail : [valerie.brunel@noos.fr](mailto:valerie.brunel@noos.fr)