



**MICHELA MARZANO**

est philosophe, chargée de recherches au CNRS. Auteure d'*Extension du domaine de la manipulation, de l'entreprise à la vie privée* (Grasset, 2008).

**ROBERT EBGUAY**

est sociologue et écrivain, membre du Centre de communication avancée international (CCAI). Auteur de *Je hais le développement personnel !* (Eyrolles, 2008).

# Le coaching a-t-il perdu le sens commun?

Haro sur le développement personnel ! Deux penseurs attaquent les "tentatives de formatage de nos identités", et revoilà l'aliénation au cœur du débat sociétal...

Le développement personnel semble faire fureur depuis quelques années. Pas une entreprise qui ne fasse appel aux séminaires de « remotivation », à la mobilisation de toutes les énergies individuelles sous la houlette de conseillers. Mais ce discours de la performance se heurte aux individualismes. La philosophie dénonce, ici, une atteinte au concept de liberté, tandis que le sociologue crie carrément au charlatanisme.

## Développement personnel et coaching sont en forte croissance. Un signe de mal-être ?

**Michela Marzano** : Le développement personnel est devenu une sorte d'impératif auquel nous devons nous soumettre sous peine d'être considérés comme des ratés, des nuls... Si nous ne réussissons pas à devenir des « winners », c'est que nous n'avons pas eu suffisamment confiance en nous et que nous n'avons pas assuré. Bref, c'est de notre faute. D'où un sentiment de culpabilisation...

**Robert Ebguay** : Ce que je constate, c'est qu'il s'agit d'une « promesse publicitaire » intenable. On y recycle des méthodes de conditionnement et de formatage de l'individu, issues de la psychologie comportementaliste. La personne est quelque peu niée, puisqu'elle doit répondre à une demande de la société.

## Ces méthodes et discours sont-ils si nouveaux ?

**R. E.** : Les méthodes du coaching sont nouvelles dans la mesure où il ne s'agit plus simplement d'apprendre des techniques de management et de vente au cours de séances de training souvent utiles, mais d'entrer dans la sphère intime de l'individu. Là, on réclame de lui un aveu, des objectifs qui débordent facilement du cadre professionnel puisqu'ils touchent à la psychologie de chacun. C'est une véritable intrusion, une colonisation du savoir-vivre et du savoir être. C'est là que le bât blesse, les coaches considèrent les individus comme des produits sur le marché, en compétition avec tous les autres ; des produits qu'il faut développer.

**M. M.** : Il faut rappeler que le management contemporain a eu la grande habileté de recycler les aspirations libertaires des années post 1968 pour mieux instrumentaliser la liberté et l'autonomie dont personne ne veut plus se passer. Le discours dominant, aujourd'hui, affirme que chacun est le seul responsable de son existence, que s'impliquer à fond dans son travail permet de se réaliser pleinement. En même temps, dans l'entreprise, tout est mis en œuvre pour vider de sens la responsabilité et la liberté qu'on exalte. De quel épanouissement parle-t-on lorsqu'on exige de la part de chacun l'excellence et le sans-faute ?

Alors, pourquoi ce culte pérenne du travail, comme « ordre immuable »?

**M. M.** : Le culte du travail, en France, passe par une rhétorique managériale qui vise à susciter une adhésion inconditionnée. De nombreux managers ont cru bon de motiver leurs employés en leur parlant de créativité, d'ouverture et de réalisation personnelle. Sollicitant l'autonomie et la responsabilité des salariés, ils leur promettaient rien moins que le bonheur! L'entreprise dit vouloir mettre l'homme au cœur du travail, elle met en réalité le travail au cœur de l'homme.

**R. E.** : Je ne suis pas d'accord. Le travail, salarié ou non, est une nécessité dans notre société, ne serait-ce que pour survivre (c'est une forme de socialisation). Mais bon, il n'est pas tout. Ceux qui le fétichisent ont tendance à considérer que toutes les règles qui prédominent sur le lieu de travail sont des lois universelles. Ces débordements pervers conduisent facilement à des rapports de manipulation permanents, des relations de domi-

Quitte à passer pour une Cassandre, je pense qu'il vaut mieux parler vrai. Il ne s'agit pas d'avoir un discours démagogique. Et, lorsque le réel nous rattrape (la crise financière, par exemple), de changer de cap et de chercher une autre formule magique pour ensorceler les esprits...

**R. E.** : Le sociologue opère des constats, tente de comprendre des phénomènes et d'en tracer les contours et la portée pour l'ensemble de la société. Pour éviter le piège de l'enfermement dans une attitude négative, j'essaie de soutenir que la créativité et la création restent de véritables motifs d'exister. Ce n'est pas sorcier!

**Mais personne n'est dupe dans cette histoire. Vous parliez d'un jeu...**

**M. M.** : Oh que non! Il suffit de lire certains forums sur le Net. Beaucoup de salariés déclarent que la culture d'entreprise est formidable. S'ils sont sincères, ce serait alors la plus extrême confirmation de ce que je soutiens dans mon essai : le discours managérial conduit à la

« servitude volontaire ». Le succès des marchands de bonheur qui écrivent des best-sellers n'est-il pas enfin un signe du fait qu'on cherche encore et à nouveau à « gérer » l'identité sociale des gens?

**R. E.** : Soit, mais je serais bien content que mon livre se vende (rires). En fait, on oublie que, parce que l'entreprise est le lieu par excellence du jeu de rôles, que le danger surgit. La construction de l'identité est en crise, notre société de casting et de formatage est une machine à produire de la frustration; c'est sur cette crise que le coaching est né. Or, l'individu est condamné à donner un sens à sa vie, à s'inventer. Entre la sphère de la réussite sociale, celle du bonheur privé et celle de l'échappée belle imaginaire, trois univers qui répondent à des règles différentes et que nous, sociologues, nous tentons de modéliser, une réalité beaucoup plus riche et complexe transparait et, voyez-vous, on ne donne pas dans l'illusionnisme. Mais le réel fait peur...

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE DI FOLCO

## “DANS L'ENTREPRISE, CHACUN SAIT QUE CE SONT DES JEUX DE RÔLES QUI RÉGISSENT LES RELATIONS” ROBERT EBGUY

nation sado-masochiste avec les membres de son entourage, alors que, dans l'entreprise, chacun sait que ce sont des jeux de rôles qui régissent les relations et qu'ils se terminent à l'heure de la fermeture des bureaux. Le piège consiste à confondre l'entreprise avec l'ensemble de la société.

**On vous retournera vos arguments : la philosophe ou le sociologue ne proposent-ils pas aussi du conseil?**

**M. M.** : Non, il s'agit juste de pointer les contradictions du discours ambiant pour donner aux gens des instruments critiques! C'est le but de la philosophie depuis toujours : non pas trouver les solutions à la place des autres, mais poser les bonnes questions, déconstruire le discours dominant, aider les gens à être plus critiques...

**Spécial Santé**

# Rhume :

**Êtes-vous un sujet à risque ?**

Savez-vous qu'en cas de contact avec un malade, vous avez 50 % de risque d'attraper son rhume<sup>(1)</sup> ? Un malade dans votre entourage... les transports en commun surpeuplés... le froid..., difficile d'échapper aux virus ! Aujourd'hui, le rhume n'est plus une fatalité. Il existe une solution simple pour prévenir son déclenchement : Humex Reflex Rhume Défense.



### Notre sélection pour dire non au rhume

Avant que le rhume ne vous gêne et pour garder la forme tout au long de l'hiver, misez sur Rhume Défense. C'est le 1<sup>er</sup> produit à agir en prévention du rhume. Il piège les virus<sup>(2)</sup> et aide l'organisme à les éliminer. Rhume Défense peut être utilisé en cas d'expositions aux virus du rhume ou lors des premiers symptômes (picotements, éternuements, nez qui coule...).

**INNOVATION**  
Le 1<sup>er</sup> produit pour prévenir le déclenchement du rhume.



**Disponible en pharmacies**  
Prix Public Constaté : 7,25 €

(1) Dick, Jennings et. Al. Aerosol transmission of rhinovirus colds. J Infect Dis. 1987 Sep; 156(3):442-8. (2) Efficacité prouvée in vitro sur les Rhinovirus et les virus Parainfluenza 3.

www.qualipige.fr - Photos : DR - GM-34 - 11/08

**COUPON MEMOIRE**

**HUMEX** code ACL  
reflex 469.629.2

Pour plus d'informations sur Rhume Défense, demandez conseil à votre pharmacien.