



**HAL**  
open science

# La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire.

Fabien Moreau

## ► To cite this version:

Fabien Moreau. La bifurcation des cadres vers l'activité de coach : un processus de subjectivation microémancipatoire.. Gestion et management. Université de Rennes; Université de Rennes 1, 2017. Français. NNT : 2017REN1G017 . tel-01697853

**HAL Id: tel-01697853**

**<https://theses.hal.science/tel-01697853>**

Submitted on 31 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1**

*sous le sceau de l'Université Bretagne Loire*

pour le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1**

*Mention Sciences de Gestion*

**Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion**

*présentée par*

**Fabien Moreau**

Préparée dans l'UMR CNRS 6211 – CREM Centre de Recherche en  
Economie et Management  
Institut de Gestion de Rennes / Institut d'Administration des Entreprises

---

**La bifurcation des  
cadres vers l'activité  
de coach : un  
processus de  
subjectivation  
microémancipatoire**

**Thèse soutenue à l'IGR-IAE de  
Rennes, le 27 octobre 2017**

devant le jury composé de :

**Eric PEZET**

Professeur des Universités à Paris Ouest Nanterre /  
*Rapporteur*

**Alain ROGER**

Professeur émérite à l'IAE de Lyon - Université Jean  
Moulin Lyon 3 / *Rapporteur*

**Pascale AUGER**

Professeur à Kedge Business School -Marseille /  
*Examineur*

**Christophe BARET**

Professeur à l'Université d'Aix-Marseille /  
*Examineur*

**Martine BRASSEUR**

Professeur des Universités à Paris Descartes /  
*Examineur*

**Christophe VIGNON**

HDR – Maître de Conférences à l'IGR-IAE,  
Université de Rennes 1 / *Directeur de thèse*

**David ALIS**

Professeur à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1 /  
*co-Directeur*



*L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.*

*Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



# Remerciements

Nous sommes ce que nous faisons de ce que les autres ont voulu faire de nous. Mon cheminement doctoral est une illustration de cette citation de Sartre.

Je remercie Christophe Vignon et David Alis pour la confiance et le temps accordés dans la direction de cette thèse, je leur dois ma posture de chercheur et l'aboutissement de ce travail. La rencontre avec Christophe Vignon constitue un hapax existentiel dans ma trajectoire professionnelle. Ce fut le déclencheur de ma propre bifurcation, d'un dissensus et d'une distanciation critique qu'a nourri, de surcroît, mon inscription dans les Critical Management Studies. J'admire sa posture de Maître, humble et affûté intellectuellement. Je tiens à remercier également David Alis qui a été un catalyseur pour démarrer ce travail doctoral et pour cadrer rigoureusement ce laborieux processus doctoral tout en gardant une rare ouverture intellectuelle.

Je remercie les rapporteurs, les Professeurs Eric Pezet et Alain Roger ; ainsi que les membres du jury, les Professeurs Pascale Auger, Christophe Baret et Martine Brasseur.

Je remercie les enseignants de l'IGR qui ont jaloné mon parcours RH à savoir l'équipe RH, notamment les Professeurs Poilpot-Rocaboy et Martin, ainsi que le directeur Mr Bironneau.

Je remercie chaleureusement Patricia Parranque pour avoir été un passeur actif en vue de réaliser le deuxième terrain de thèse. Je remercie encore tous les enquêtés de cette étude.

Ce travail s'est alimenté de rencontres professionnelles notamment avec les chercheurs du courant des Critical Management Studies et le groupe POTES (POTES - Psychanalyse, organisation, travail et société) notamment Bénédicte, Carine, Gilles, Christophe, Pallavi, Xavier et Kévin. Ils ont conforté mon désir de faire de la recherche, à l'international. Je salue aussi les joyeux membres de l'IP&M Rennes ou encore Olivier.

Je remercie mes collègues d'Evry notamment Corinne Baujard, Maxime Debon et Floriane.

Malgré le labeur et l'incertitude de ces longues années d'étude, elles m'ont permis de côtoyer beaucoup d'étrangers et de voyager à travers ce qu'ils sont. Je salue Hanh et Wentin, Mohamed, Hamed, Nissreen, Meryem. Je tiens à remercier également Franck pour le temps accordé et pour les services rendus. Je salue aussi les personnes qui ont jalonné mon parcours à l'IGR comme Willy, Loïc, Alexandra, Youna, Bg, les amis Erasmus et londoniens, ou encore les couchsurfeurs lors de congrès internationaux.

Je remercie également les Marseillais pour leur accueil inconditionnel et chaleureux, notamment Benoît et Sophie, Moon, Maud, Thomas, Ricard, et bien sûr Charlou et Sophie.

Evidemment, je remercie Lucie pour le chemin effectué ensemble et la famille Bélaïr et Pannetier pour leur savoir-vivre et l'intelligence avec laquelle ils font vivre leur territoire et le patrimoine culturel ; avec un clin d'œil ému adressé à Pépé, Mémé et Mamie.

Démarrer une thèse était mon choix. Le processus inhérent à un tel processus a été un catalyseur sur le plan amical. Ma gratitude est destinée aux amis fidèles qui ont été des supports essentiels pour tenir le cap, pour apporter de la légèreté au tunnel que fut la thèse, pour m'aider aussi. Je pense ici à Coco, Charles ou encore Clément et Max, Iris et Céline, Hugo, Pierrick et Moustique. Je remercie chaleureusement les barons Fafacutu ainsi que les p'tits potes, pour votre amitié, l'ouverture intellectuelle et artistique.

Je remercie très chaleureusement Françoise pour avoir libéré du temps de relecture ainsi que Marie-Edith, qui tient à merveille son rôle de marraine depuis ma naissance. I warmly thank Andrew for correcting some texts in English.

De plus, je remercie les 'bars' qui ont accueilli mes séances de travail, notamment le Cortina et le Rétroviseur.

L'aboutissement de ma thèse tourne une page. Une nouvelle s'ouvre avec mes colocs du petit marteau, avec Marine et des amies comme Elise.

Enfin, il va de soi, que ce travail doctoral s'inscrit dans un héritage familial qu'il est difficile d'honorer à sa juste valeur. En amont, je rends hommage à Pépé et Mémé. Si je n'ai pas connu ce premier, il est structurant dans ma construction psychique. Je remercie aussi Papy et Mamie. Du fond du cœur, je remercie Maman pour l'abnégation dont elle témoigne au quotidien en faveur de ses enfants. Au moins 17 nationalités différentes ont été accueillies aux Noës pour déguster ses galettes bretonnes ! Je remercie Papa qui témoigne d'une gentillesse et d'une bienveillance qui sont très importantes pour nous, ses enfants. Achever ce travail doctoral, c'est une manière de vous remercier d'avoir accepté mes choix de vie. Enfin, je salue mon frère et ma sœur, leur conjoint et mes nièces d'amour, à qui leurs (grands-) parents, par l'héritage de conscience qu'ils leur transmettent, contribuent à leur donner des racines ... et des ailes.

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>11</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>13</b>
<b>PARTIE 1. SUBJECTIVATION ET GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE : DE LA BIFURCATION COMME VOLONTE DE MICROEMANCIPATION ?</b> .....	<b>37</b>
CHAPITRE 1. DES EFFETS DE LA GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE AU PROCESSUS DE BIFURCATION .....	37
I. <i>De la disciplinarisation positive et individualisante à la gouvernamentalité managériale</i> .....	38
II. <i>Effets et risques de la gouvernamentalité managériale</i> .....	44
III. <i>Le coaching entre nouvel esprit du capitalisme et ascèses de la performance</i> .....	55
<i>Conclusion du Chapitre 1. Des effets de la gouvernamentalité managériale à la transition de carrière</i> .....	64
CHAPITRE 2. LA TRANSITION DE CARRIERE DES COACHS : UNE BIFURCATION ? .....	67
I. <i>De la conception gestionnaire de la transition et de la carrière</i> .....	67
II. <i>La transition des coachs : bifurcation ou rupture ?</i> .....	78
<i>Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation et les effets de la gouvernamentalité managériale</i> .....	93
CHAPITRE 3. MICROEMANCIPATION ET COACHING : UNE REAPPROPRIATION PAR LE SOUCI DE SOI ? .....	99
I. <i>Le problème théorique de la microémancipation : vers une perspective foucauldienne</i> .....	99
II. <i>Illustration, positionnement et conceptualisation de la microémancipation</i> .....	107
III. <i>Microémancipation, récupération du dispositif de coaching et effets du souci de soi</i> .....	114
<i>Conclusion du Chapitre 3. De la subversion à l'émancipation par le coaching ?</i> .....	119
CONCLUSION DE LA PARTIE 1. SUBJECTIVATION ET TRAVAIL : ENTRE GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE ET MICROEMANCIPATION ? .....	121
<b>PARTIE 2. UNE APPROCHE QUALITATIVE, CONSTRUCTIVISTE ET SUBJECTIVISTE</b> .....	<b>127</b>
CHAPITRE 1. <i>GROUNDING THEORY</i> : UN PROCESSUS EMPIRIQUE ET ANALYTIQUE CONTINU .....	127
I. <i>De la catégorisation à la saturation</i> .....	127
II. <i>Limites de la Grounded Theory, épistémologie et scientificité</i> .....	132
<i>Conclusion du Chapitre 1. Un protocole de GT adapté à notre recherche</i> .....	139
CHAPITRE 2. RECITS DE VIE ET PRESENTATION DES DONNEES .....	141
I. <i>Etude de la signification biographique par le récit de vie</i> .....	141
II. <i>Présentation et collecte des récits de vie</i> .....	148
<i>Conclusion du Chapitre 2. Du récit à l'expérience subjectivante des cadres</i> .....	159
CHAPITRE 3. DE L'ÉNONCÉ PHÉNOMÉNOLOGIQUE AU CODAGE THÉMATIQUE A POSTERIORI .....	161
I. <i>De l'énoncé phénoménologique comme analyse en mode écriture</i> .....	161



## Sommaire

II. Une analyse thématique a posteriori, ancrée et ciblée .....	163
Conclusion du Chapitre 3. De la réduction phénoménologique à l'émergence d'axes thématiques..	166
CHAPITRE 4. TOURNANT LINGUISTIQUE, ANALYSE CRITIQUE DE DISCOURS ET PRAGMATISME DISCURSIF .....	169
I. CMS, Foucault et analyse critique de discours.....	169
II. Problèmes de l'analyse de discours et pragmatisme discursif.....	178
Conclusion du Chapitre 4. De la complexité du langage au pragmatisme discursif.....	181
CONCLUSION DE LA PARTIE 2. DE LA RIGUEUR DU PROTOCOLE EMPIRIQUE AU PRAGMATISME DISCURSIF .....	182
<b>PARTIE 3. LA BIFURCATION DES COACHS : VERS UN MODELE CONVERGENT ? .....</b>	<b>187</b>
CHAPITRE 1. TRANSITION BRUSQUE OU VIOLENTE CHEZ LES JEUNES MANAGERS : UNE BIFURCATION EMANCIPATOIRE ?	
189	
I. Présentation des enquêtés et du déclencheur .....	189
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale .....	191
III. Une prise de conscience multifactorielle, saturation et bifurcation .....	197
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	200
Conclusion du Chapitre 1 : une rupture bifurcatoire précoce.....	204
CHAPITRE 2. DES MANAGERS A LA MI-CARRIERE : DEVENIR COACH A L'ISSUE D'UN PROCESSUS DE FATIGUE ? .....	207
I. Présentation des enquêtés et du déclencheur .....	207
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale .....	210
III. Saturation et/ou prise de recul : de la prise de conscience à la bifurcation .....	226
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	232
Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation pour mettre un terme à une saturation relayée par le corps .....	245
CHAPITRE 3. DEVENIR COACH CHEZ LES SENIORS. UN PROCESSUS VARIABLE.....	247
I. Présentation des enquêtés et du déclencheur .....	247
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale .....	248
III. Saturation voire épuisement. Prise de conscience et bifurcation .....	252
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	254
Conclusion du Chapitre 3. La bifurcation des managers seniors, un retrait peu virulent.....	260
CHAPITRE 4. DU CONSULTING AU COACHING : UNE CONTINUTE ?.....	261
I. Présentation des enquêtés .....	261
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale .....	264
III. Evénements biographiques, travail réflexif, expérience d'accompagnement puis opportunisme professionnel .....	269
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	272
Conclusion du Chapitre 4. La bifurcation des consultants malgré une microémancipation continue	279
CONCLUSION DE LA PARTIE 3. DE LA BIFURCATION DES CADRES A LA MICROEMANCIPATION PAR LE COACHING .....	280

# Sommaire

<b>PARTIE 4. DISCUSSION. DEVENIR COACH : ENTRE MICROEMANCIPATION ET GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE .....</b>	<b>289</b>
CHAPITRE 1. CONTEXTUALISER ET COMPRENDRE LES CARRIERES .....	289
I. <i>Type de carrière et normativité du changement .....</i>	<i>289</i>
II. <i>La transition selon l'âge et l'activité antérieure exercée .....</i>	<i>301</i>
CHAPITRE 2. DU REVERS DE LA GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE A LA BIFURCATION .....	307
I. <i>La gouvernamentalité managériale, un effet positif du pouvoir : entre fort engagement, succès objectif et subjectivation .....</i>	<i>307</i>
II. <i>Des difficultés notables voire une souffrance au travail .....</i>	<i>316</i>
III. <i>Une dissonance plurielle et croissante au travail .....</i>	<i>324</i>
IV. <i>La bifurcation comme défection .....</i>	<i>331</i>
CHAPITRE 3. MICROEMANCIPATION, SOUCI DE SOI ET RESONANCE .....	341
I. <i>Techniques de souci de soi et avenir professionnel .....</i>	<i>341</i>
II. <i>Ascèses de la performance : promesse de libération et gouvernamentalité managériale .....</i>	<i>345</i>
III. <i>Retour à soi et réappropriation critique du dispositif de coaching .....</i>	<i>348</i>
CONCLUSION DE LA PARTIE 4. REPENSER LES CARRIERES .....	359
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>365</b>
I. <i>Synthèse. De la carrière de cadre à la bifurcation vers et par le coaching : un processus ambivalent entre gouvernamentalité et microémancipation .....</i>	<i>365</i>
II. <i>Apports, limites et perspectives de recherche .....</i>	<i>367</i>
III. <i>Regard rétrospectif sur notre processus de thèse .....</i>	<i>377</i>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>379</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>413</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>455</b>



# Résumé

En difficulté dans un système économique et managérial qui ne leur convient plus, certains cadres choisissent de quitter leur organisation pour devenir coach. Par-delà la normativité des transitions de carrière en sciences de gestion, nous montrons qu'il s'agit d'une bifurcation. Au sein du courant des *Critical Management Studies* et à partir d'une perspective foucauldienne du pouvoir, nous interprétons la bifurcation comme un processus de saturation lié aux effets de subjectivation de la gouvernamentalité managériale. La bifurcation constitue une distanciation critique, notamment chez les jeunes managers et les managers à mi-vie, et amorce une microémancipation vers et par le coaching, via une réappropriation subjective de techniques de souci de soi. Cette recherche est basée sur un protocole de *Grounded Theory* et sur la méthode des récits de vie. L'attitude analytique mobilise des énoncés phénoménologiques, une thématisation *a posteriori* et une analyse critique de discours. Notre modèle théorique repose sur une population de 25 cadres devenus coachs et met en évidence un processus générique qui s'exprime différemment selon l'âge lors de la transition, selon le vécu de l'expérience professionnelle, le sexe ou encore le poste avant la transition (manager, consultant).

## Mots-clés

Gouvernamentalité managériale ; subjectivation ; bifurcation ; carrière ; coach ; microémancipation ; récit de vie ; *Grounded Theory* ; CMS.

# Summary

Some executives, facing an economical and managerial system that doesn't suit them anymore, chose to leave their position in a structure to become coaches. Beyond the managerial norms of career change, we explain that it is a turning point. This change of career, within the Critical Management Studies movement, and with a Foucauldian power perspective, is interpreted here as them reaching saturation point, due to the effects of subjectivation related to managerial governmentality. Those former executives, especially young and middle-aged managers, find themselves gaining a critical detachment. Furthermore, we notice a phenomenon of microemancipation through being coached ... in the training of becoming a coach, by reappropriating the techniques of the care of the self. This research process involves Grounded Theory and life narratives. Firstly, we worked on phenomenological texts, then on an a posteriori coding by themes, and finally on a critical discourse analysis. Our resulting theoretical framework is anchored on a population of 25 former executives who have become coaches. It underlines a generic process with differences related to criteria such as gender, age when the career change happens, previous professional experience and position (manager or consultant).

Key-words :

Managerial governmentality ; subjectivation ; turning point ; career ; coach ; microemancipation ; life narrative ; Grounded Theory ; CMS.

## Introduction générale

« Il faut avoir fait quelques guerres et pleuré quelques morts pour devenir capable d'accompagner autrui » (Blanc-Sahnoun, 2006, p. 64). Comment expliquer ce discours d'un coach réputé<sup>1</sup> ? Comment comprendre la transition des cadres (managers et/ou consultants) qui décident de faire de l'accompagnement, qui plus est de devenir coach ? Quel est le processus subjectif, professionnel et personnel sous-jacent ?

De nombreux travaux rendent compte du malaise des cadres. Ils se vivent en difficulté dans un système économique et managérial qui ne leur convient plus. Certains choisissent de quitter leur métier initial, de bifurquer pour s'installer comme coach.

Le coaching est ici entendu comme une activité indépendante d'accompagnement des managers et basée sur des outils de développement personnel. Nous parlons ici de coaching 'managérial'. Notre thèse montre en quoi les modalités de bifurcation de carrière vers l'activité de coach traduisent une démarche de microémancipation au regard des effets du pouvoir managérial. En affectant les comportements au travail, les représentations (de soi) ou les valeurs adoptées par les cadres au sein du système économique et organisationnel, ce pouvoir influence l'identité et la subjectivité des managers. La bifurcation désigne une forme spécifique de transition de carrière. C'est une discontinuité dans la carrière professionnelle qui marque un tournant biographique et qui est l'issue d'un long processus. C'est cette forme paradoxale de transition discontinue qu'il s'agit d'explorer.

Inscrite en sciences de gestion, notre thèse vise à donner aux acteurs en réflexion pour devenir coach les moyens de comprendre et d'agir sur leurs réalités (Wacheux, 1996). S'intéressant à la carrière de coachs managériaux indépendants en France<sup>2</sup>, notre analyse porte sur une thématique émergente dans la littérature académique : la compréhension du processus qui a amené des cadres à opérer un changement de carrière vers l'activité de coach. Justifions désormais l'intérêt académique de notre question de recherche qui repose globalement sur le coaching et la carrière.

---

<sup>1</sup> Issu de la première génération de coachs français dans les années 1980-1990, Blanc-Sahnoun est coach de cadres dirigeants, superviseur et auteur de plusieurs ouvrages. Il enseigne le coaching dans plusieurs universités. Il dirige également plusieurs cabinets ou groupes de coaching et propose en particulier une approche narrative.

<sup>2</sup> Notre étude s'étend sur sept villes françaises de cinq régions.

Notre objet de recherche porte sur un domaine professionnel qui suscite un intérêt croissant depuis plus de vingt ans en sciences de gestion : le coaching (Persson *et al.*, 2011). Peu de travaux portent sur la problématique du processus personnel et professionnel conduisant à vouloir devenir coach. A notre connaissance, il existe une étude menée par Salman (2013, 2015) portant sur des trajectoires typiques d'une figure du 'nouvel esprit du capitalisme' (Boltanski & Chiapello, 2011) à savoir celles des coachs. En amont, l'ouvrage professionnel de Lenhardt (1992) vient structurer les prémisses du coaching en France (Persson-Gehin, 2005). D'après les enquêtes Syntec (Syntec-Coaching, 2011), le coaching est ensuite prescrit progressivement en entreprise et fait l'objet de thèses en sciences de gestion<sup>3</sup>. En parallèle, à partir des années 90, l'institutionnalisation du coaching en France s'effectue dans un contexte de marché du travail déprimé. Le coaching apparaît pour les consultants comme un outil complémentaire aux dispositifs légaux d'accompagnement vers l'emploi.

S'intéresser au concept de carrière se justifie tant le travail et donc la carrière des individus changent significativement au sein d'une société en mutation (Bujold & Gingras, 2000; Osipow & Fitzgerald, 1996). Pour comprendre l'évolution des relations entre la structure organisationnelle, ses stratégies et les comportements de l'agent individuel, la carrière en tant qu'objet d'étude offre une perspective privilégiée (Inkson *et al.*, 2012). Le concept de carrière permet aussi d'être attentif « à la dialectique entre structure sociale et histoire individuelle » ainsi qu'à « l'articulation des trajectoires individuelles aux contextes dans lesquels elles se déroulent » (Denave, 2006, p. 108). Pour étudier la carrière, le récit permet d'observer comment se succèdent de manière contingente les phases de la trajectoire des individus en amont et autour de leur transition professionnelle vers le coaching. Cela autorise, le cas échéant, à comprendre leur bifurcation voire leur rupture professionnelle comme un processus.

A partir de leur récit de vie, le sens que les cadres donnent à leur expérience de carrière permet de comprendre les relations entre bifurcation et microémancipation. C'est pourquoi nous avons interviewé vingt-cinq cadres devenus coachs. Il s'agit d'anciens managers ou consultants qui bénéficiaient d'avantages salariaux de par leur position hiérarchique (ou un statut de haut potentiel pour certains). Les responsabilités dont ils avaient la charge impliquaient un fort investissement au travail et témoignaient d'une

---

<sup>3</sup> Comme l'illustrent les thèses de Persson-Gehin (2005), Chavel (2006), Rappin (2006a), Cloet (2006a), Fatien (2008a), Vernazobres (2008).

carrière *a priori* réussie. Ils en tiraient des bénéfices matériels et narcissiques. Leur carrière était pourvoyeuse de stabilité professionnelle et identitaire, de sécurité financière et d'employabilité.

Pourtant, à travers le système économique et organisationnel dans lequel sont inscrits les cadres, est véhiculé un nouvel esprit du capitalisme. Celui-ci repose sur une idéologie et des discours qui invitent à dépasser les critiques adressées au capitalisme, telle que l'aliénation au travail, tout en promettant une plus grande émancipation. Nous explorons donc ce qui malgré une réussite apparente conduit des cadres à un basculement vers le coaching. Devenir coach implique d'abord un apprentissage du coaching comme coaché. Par conséquent, notre étude revient à analyser ce que vient signifier l'expérience de la bifurcation des cadres vers et par le coaching.

Pour comprendre ce phénomène, nous nous intéressons aux relations de pouvoir. Le contrat de travail définit des effets explicites dans les relations de pouvoir. Au sein de ce contrat, la subordination salariale est la contrepartie de généreuses compensations pour certains cadres. Cette perspective formelle semble insuffisante pour expliquer leur bifurcation.

Avant d'y revenir définissons (A.) les termes de notre objet de recherche à savoir le passage de la carrière de cadre à l'activité de coach. Il s'agit ensuite d'expliquer nos choix théoriques et de mettre en perspective le concept de gouvernementalité. Car il permet de faire le lien entre la subjectivité des cadres (B.) et les dispositifs de pouvoir dans lesquels ils s'inscrivent (C., D.). Nous verrons dans le corps de texte en quoi la carrière et le coaching peuvent être désignés comme dispositifs de pouvoir. Notre travail s'inscrit dans le courant des *Critical Management Studies*, notamment celles mobilisant Foucault. Le plan résume le fil de notre processus de recherche (E.).

### A. Définitions

Nous définissons ici les notions de cadres (1.), de carrière (2.) et de coaching (3.). La carrière et le coaching sont des dispositifs de pouvoir et de subjectivation<sup>4</sup>. Cela nous amène ensuite à interroger la bifurcation au regard de la gouvernementalité (B.) dans une perspective foucauldienne (C.) au sein des *Critical Management Studies* - CMS<sup>5</sup> - (D.).

---

<sup>4</sup> La subjectivation correspond à ce qui participe ou détermine le rapport à soi.

<sup>5</sup> L'expression « études critiques en management » correspond à la traduction de « *Critical Management Studies* » (CMS), le sigle CMS est couramment utilisé dans les publications anglophones et francophones.



### 1. Cadre et manager

Nos enquêtés sont d'anciens cadres, majoritairement des managers en entreprise ou en cabinet de consultants, devenus coachs indépendants. Le terme 'cadre', possédant une connotation hiérarchique et statutaire, tend à disparaître au profit de la notion de *manager* et de ses dérivés - comme chef de projet ou responsable d'un centre de profit (Bouffartigue & Pochic, 2001). Un manager est ici entendu comme un *praticien* du management, ayant l'expérience de l'encadrement<sup>6</sup>, exerçant une activité de facilitation (Mintzberg, 2005). Si les cadres relèvent d'un groupe social aux contours flous, un cadre peut « se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne, au bout d'une certaine période » (*ibid.*, p. 8) et dont la qualification est reconnue par le marché du travail. Les enquêtés étaient pour la plupart bien positionnés dans la hiérarchie de l'organisation, voire de hauts potentiels<sup>7</sup>. Avant de devenir coach, nos enquêtés ont au préalable effectué une carrière organisationnelle qu'il s'agit de définir (2.).

### 2. La carrière comme séquences d'apprentissages et d'engagement de soi

En langues anglaise et française, la carrière (Moreau, 2014) désigne une distance à parcourir librement (sans frein), sans perdre haleine. C'est aussi un déplacement rapide, effréné. Au 16e siècle, la carrière avait un sens figuré. C'était un cours d'actions, rapide et continu, une démarche ininterrompue. La carrière est aussi une course (Gunz & Peiperl, 2007). Du latin *cursus* qui donnera le terme *carriara*, elle désigne initialement une course de chevaux. Par la suite, la carrière devient la voie où on s'engage (El Akremi, Guerrero, & Neveu, 2006). Au sens moderne, la carrière se traduit par le cours d'une vie professionnelle (Moore *et al.*, 2007). Dans la tradition académique de l'école sociologique de Chicago (Barley, 1989), la carrière est définie plus largement comme un passage obligatoire de vie, comme un rituel de pouvoir normalisant (Dubouloy, 2005). Elle est un aspect signifiant de la vie d'une personne (Gunz & Peiperl, 2007).

---

<sup>6</sup> Les termes 'cadre' et 'encadrement' seraient à distinguer malgré leur « proximité étymologique » (Thoemmes & Escarboutel, 2009).

<sup>7</sup> Dans un contexte de bifurcation, cela a son importance au regard de leurs ressources personnelles (économiques, sociales, etc.), de leur accès aux dispositifs de reconversion (bilan de compétences, coaching, accompagnement à la création d'entreprise) et de leur possibilité de négocier leur départ (licenciement négocié, primes de départ, financement de formation etc.).

La carrière peut être révélatrice de la nature et de la constitution des règles (institutionnelles) du travail dans une société (Hughes, 1937). On distingue aussi la carrière subjective de la carrière objective au « sein d'une structure sociale qui délimite l'espace des possibilités » (Voegtli, 2004, p. 145). Pour Hughes (1937, p. 409) la « carrière consiste, objectivement, en une série de statuts clairement définis par l'organisation ; des séquences typiques de postes, de réussites, de responsabilité voire d'aventures ».

La définition académique généralement retenue permet de combiner aspects subjectifs et objectifs. Elle est proposée par Arthur *et al.* (1989a, p. 8) et désigne « l'évolution des séquences d'expériences de travail d'une personne tout au long du temps » (Pichault *et al.*, 2013, p. 2). Avec Hall (1976), Roger et Roques (1994) distinguent quatre sens au mot carrière : 1/ la carrière est un avancement suivant une séquence promotionnelle et ascendante hiérarchiquement. Il correspond au marché interne d'une entreprise (Doeringer & Piore, 1971). Hall (1996a, p. 1) rejette cette conception de la carrière traditionnelle au profit de « la carrière comme une série d'expériences relatives au travail et d'apprentissages personnels se déroulant sur toute la vie ». Il ne s'agit plus d'une progression garantie, graduelle, régulière, hiérarchique et statutaire. 2/ La carrière professionnelle (R. Brown, 1982) renvoie initialement à un métier, comme celui de médecin, avec une structure sociale et un modèle de développement bien identifié. 3/ La carrière d'une personne est la succession de postes qu'elle a occupés. 4/ La carrière équivaut aux expériences et rôles tenus par un individu (Dany, 2004).

La carrière d'un coach renvoie d'abord au sens n°4/ car c'est une activité et non une profession bien qu'elle se structure depuis une dizaine d'années autour des associations nationales, des écoles et des groupes de pairs. Aussi, l'évolution professionnelle des coaches dépend des différents outils réflexifs dont ils font l'apprentissage et qu'ils peuvent intégrer dans de nouvelles activités (coaching d'équipe, coaching individuel, médiation etc.).

Certains auteurs précisent que la carrière mobilise des éléments subjectifs comme les valeurs, attitudes et aspirations (Gutteridge, 1987), mais aussi les savoirs et l'autonomie dans le développement des compétences (Watts, 2001). Pour Arthur *et al.* (1989b), les carrières reflètent la fluctuation, dans le temps, des relations et des interactions entre les personnes et leur contexte organisationnel ou institutionnel. Les étudier revient à considérer simultanément les changements individuels, organisationnels et sociétaux

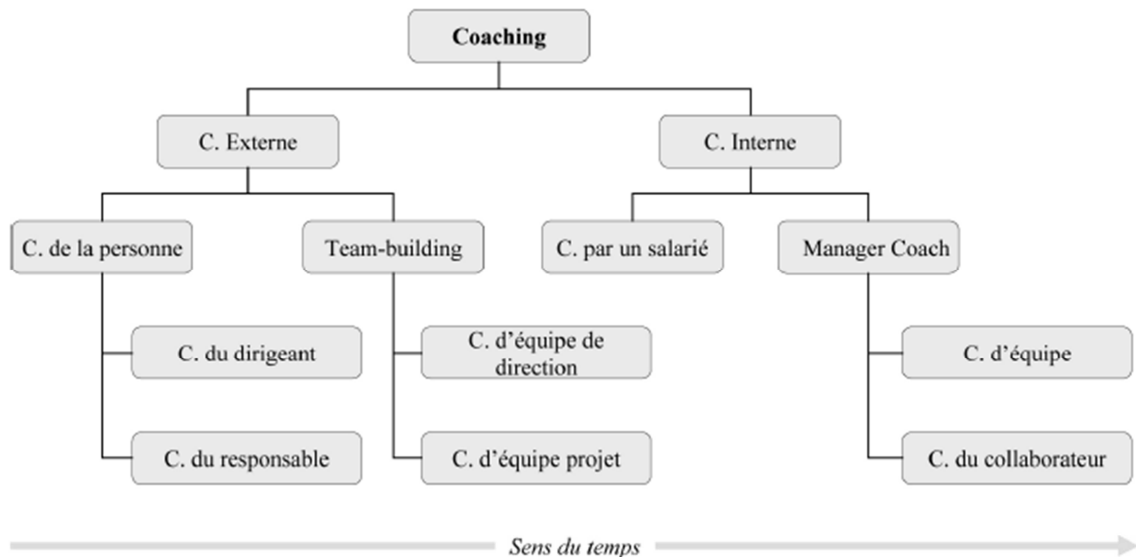
(Van Maanen, 1977). Dans cette perspective, l'étude des carrières apparaît comme une enquête sociale des effets rétrospectifs du cheminement des individus dans le temps (Gunz & Peiperl, 2007). Selon une approche foucaldienne, Grey (1994) montre que la carrière est une discipline de soi liée à la surveillance. Il désigne par 'carrière' l'ensemble des pratiques discursives et non discursives qui participent d'un projet de soi, d'une autodiscipline. Nous montrons dans cette thèse en quoi la perspective du pouvoir est pertinente pour comprendre la signification de la bifurcation dans la carrière des coachs.

Nous retenons donc de la carrière qu'elle est une expérience du travail qui participe d'un cheminement individuel et signifiant au sein d'un projet de soi disciplinaire et compétitif. Dans le projet de soi de nos enquêtés s'inscrit celui de devenir coach (3.).

### 3. Le coaching comme promesse pour s'améliorer professionnellement

Le coaching est une pratique et une posture d'accompagnement. Pour promouvoir des outils de développement personnel, le coaching cherche une assise scientifique dans les neurosciences. Pour autant le coaching n'est pas une profession en tant que « science codifiée, dont la validité est certifiée » (Mintzberg, 2005, p. 7).

Les enquêtés sont généralement des coachs externes dont l'activité de coaching est variée ; ce que nous pouvons visualiser au deuxième niveau dans la colonne de gauche de la figure 11 de la thèse de Persson-Gehin (2005, p. 134) :



**Figure 11 : Structure des différents types de coaching dans le temps**

Le coach est un praticien de l'activité du coaching. Il s'agit de circonscrire cette activité à partir de quelques perspectives majeures. Définissons donc le coaching d'après les fédérations de coaching (1/) et les différentes littératures scientifiques (2/).

1/ Les fédérations (inter)nationales de coaching estiment que celui-ci arrive à maturité (Persson *et al.*, 2011). Les définitions que ces fédérations donnent du coaching montrent l'influence de l'idéologie managériale. Leurs définitions véhiculent plus ou moins explicitement la notion de performance. Pour la SFCoach (Société Française de Coaching, 2016), « le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Pour l'ICF (International Coach Federation, 2016), le coaching professionnel « se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle » ; c'est aussi un processus au fil duquel « le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances ». Au demeurant, la plupart des publications autour du coaching sont issues des praticiens, mais la communauté scientifique s'y penche depuis les années 2000, pour mettre en avant l'hétérogénéité des pratiques (Cloet, 2006b). Dans la nébuleuse de l'accompagnement (Paul, 2002; Pezet & Le Roux, 2012), ces pratiques reposent généralement sur un examen de soi mobilisant différentes approches thérapeutiques, cognitives ou systémiques (Pezet, 2005, 2007b).

La diversité des définitions du coaching n'empêche pas le consensus sur certains points comme le concept de relation d'aide entre un client (le coaché, ex. un manager) et un consultant. Le coaching respecte généralement un accord formellement établi encadrant un processus collaboratif et évaluatif (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009). Ce processus personnel d'apprentissage par le coaching se focalise non seulement sur des problèmes interpersonnels mais aussi intra-personnels. Il apporte des outils, des savoirs et des opportunités aux clients en vue d'un changement de comportement durable (Ely *et al.*, 2010) généralement au service de meilleurs résultats et de la performance (Agarwal *et al.*, 2009), et de l'amélioration de l'efficacité individuelle ou collective (Amado, 2004). Il s'agit parfois d'un développement du savoir-faire et du savoir-être dans diverses situations de travail, et encore des capacités de leadership. C'est l'« accompagnement psychologique d'un manager par un coach (sorte de consultant), dans un but de développement professionnel et personnel » (Lacroix, 2000, p. 135). Dans un coaching psychanalytique cette relation d'aide s'exerce au sein d'un espace intermédiaire entre le divan et l'intervention du coach sur le lieu de travail (Arnaud, 2003).

Les contours du coaching se précisent en opposition à d'autres approches (Angel & Amar, 2010). Le coaching diffère de la psychothérapie parce qu'il concerne l'univers professionnel et un travail comportemental plutôt qu'un travail psychique. Ce n'est ni du conseil (car son approche est dialectique et circulaire), ni du mentorat (parce qu'il ne transmet pas des savoir-faire mais il aide à prendre du recul dans une posture d'accueil par une écoute neutre et bienveillante). Pour Lenhardt (1992, p. 29) c'est « l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle [comme] un entraîneur vis-à-vis d'un champion », en considérant « son fonctionnement actuel mais plus encore [...] son potentiel en train de se réaliser ». Il s'agit de travailler sur les obstacles intérieurs du sportif pour atteindre son niveau optimum de performance<sup>8</sup> (Whitmore, 2003). Il y a consensus pour définir le coaching comme une relation d'aide associée à une recherche de performance. Ce qui nécessite d'exploiter son potentiel individuel et un examen de soi pour s'améliorer.

2/ Persson *et al.* (2011) dressent l'état des lieux de vingt ans de pratiques de coaching selon les différents types de littérature scientifique ayant traité le sujet du coaching : la littérature d'inspiration sociologique (a/), celle d'inspiration psychologique et psychosociologique (b/), celle d'inspiration anthropologique et philosophique (c/); et la littérature en sciences de gestion (d/).

a/ Dans la littérature d'inspiration sociologique, la visée gestionnaire du coaching est dénoncée. Le pouvoir managérial servirait les intérêts économiques et financiers (de Gaulejac, 2005). En utilisant le développement personnel et le coaching, le management favorise l'exercice d'un pouvoir pastoral<sup>9</sup> (Brunel, 2008). La relation de pouvoir et sa violence potentielle (Guilhaume, 2009) sont ainsi euphémisées, à l'image d'un berger bien intentionné envers ses brebis. Les managers de l'âme (Brunel, 2008) régulent de manière subtile et coercitive le rapport à soi et à autrui. Le coaching a une fonction palliative favorisant l'acceptation de certaines missions par les coachés (Salman, 2008). L'examen de soi induit par le développement personnel conduit à l'adaptation, à la

---

<sup>8</sup> Selon cette approche sportive inspirée de Gallwey, un travail réflexif autonome sur les freins cognitifs permet d'éviter une assistance technique externe.

<sup>9</sup> Le terme pastoral fait référence à l'autorité du pasteur contrôlant les âmes au nom de l'Eglise. Cette dimension pastorale renvoie également à l'image du berger contrôlant son troupeau. Dans le contexte des organisations, Brunel fait référence aux thèses de Foucault (1994, pp. 134–161) pour décrire le coaching comme une nouvelle forme de gouvernementalité managériale. Celle-ci repose sur des techniques de pouvoir décentralisées sur l'individu. Ces pratiques sont valorisées comme étant dans l'intérêt de l'individu. Le pouvoir informel de guide et de contrôle du coach s'exerce à partir de la connaissance des techniques de développement personnel qui agit comme une sorte d'examen de conscience professionnel conformément au modèle managérial.

régulation, à la normalisation et au contrôle des comportements voire au contrôle social (Gori & Le Coz, 2006). Les coachs feraient main basse sur le marché de la souffrance psychique (Roland & Le Coz, 2007).

b/ Bien que l'individu soit considéré comme transformable et porteur d'un potentiel, la littérature d'inspiration psychologique et psychosociologique critique le fait que les structures profondes de la personnalité soient négligées dans le coaching. Par conséquent, Dubouloy (2004) propose un accompagnement psychanalytique des managers (à haut-potentiel) en vue de recouvrer un soi authentique. Arnaud (2003) défend une posture lacanienne (coaching d'inspiration psychanalytique) pour dépasser la dimension comportementaliste technique et la relation d'aide. Amado (2002, 2004) alerte sur le danger d'un imaginaire leurrant induit par un excès de narcissisme. Rappin (2006b) dénonce l'obéissance à un fantasme où l'individu maîtriserait absolument sa subjectivité grâce à une logique de transparence. Toutefois, Fatien (2009) tempère et affirme que le coaché peut stratégiquement récupérer les outils de développement personnel à ses propres fins.

c/ La littérature d'inspiration anthropologique et philosophique rappelle la domination du paradigme utilitariste dans le champ des sciences sociales (Rappin, 2008). Or si le coaching promeut son efficacité, il prétend aussi créer du sens. Persson (2005; 2011) appelle à intégrer les apports de l'expérience du coaching dans les théories du capital humain. Elle invite toutefois à se méfier d'un processus trompeur qui maintient un ordre antérieur via le dévouement loyal des cadres, ou bien d'un processus qui entretient une tension narcissisante des coachés, source potentielle de souffrance au travail. Quant à l'approche politique de Pezet (2007b) issue d'une réflexion foucauldienne sur la tradition antique du souci de soi, elle envisage le coaching comme une technique de conduite de soi que le salarié entretient avec lui-même, les autres, sa hiérarchie et l'organisation.

d/ *In fine*, les sciences de gestion font état de la professionnalisation et de la légitimation du coaching par lesquelles les fédérations professionnelles cherchent à le structurer (Persson, 2008). Le coaching se positionne entre la psychanalyse et la résolution de problème (Persson, 2006). En ce sens, le coaching répond au double objectif d'aider les salariés et de répondre aux injonctions de Gestion des Ressources Humaines (GRH) organisationnelle (Louart, 2002). C'est aussi un médiateur des contradictions socio-économiques (Fatien, 2009). Vernazobres (2006) le considère comme un dispositif de régulation sociale en entreprise, où opèrent de nouvelles règles du 'je' conduisant à un

rapport managérial à soi-même (Fatien, 2009). Le coaching managérial révèle les mécanismes de régulation du capitalisme induisant des compromis (Vernazobres, 2006) et une valeur ajoutée que les coachs promeuvent (Cloet & Bournois, 2011).

En somme, comme technique de conduite de soi, le coaching séduit par sa fonction médiatrice des contradictions socio-économiques. S'il répond d'une finalité de normalisation et de contrôle, il offre pourtant une potentialité subversive d'appropriation stratégique et subjectivante. Nous nous intéressons à cette ambivalence car peu de travaux s'intéressent à ce qui conduit des individus à devenir coach (Salman, 2015), c'est-à-dire de la position du cadre qui chemine vers et PAR le coaching. Dubouloy (2004, 2005) s'est intéressée aux rites de passage et à la formation EMBA (*Executive Master of Business Administration*) comme espace transitionnel, mais pas directement à la transition de carrière pour 'devenir' coach. Pendant cette transition s'articule l'apprentissage d'un nouveau rapport à soi (subjectivation) au sein d'un nouveau dispositif indirect de pouvoir (la formation de coaching). Par conséquent, les individus s'inscrivent dans un nouveau type de gouvernementalité. L'émancipation par la formation au coaching n'est donc pas évidente puisque la subjectivité des apprentis coachs est en tension. Leur processus se situe entre une quête d'un soi authentique et des influences actualisées issues de différents dispositifs de pouvoir comme la carrière et le coaching.

### *B. Une problématique de subjectivation relative à la gouvernementalité et aux dispositifs de pouvoir*

La transition de la carrière de cadre vers l'activité de coach implique deux dispositifs de pouvoir (Grey, 1994; Rappin, 2012) en affinité élective avec le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011; Salman, 2015). Au sein de ces dispositifs de pouvoir, la carrière puis le coaching, opèrent une gouvernementalité. La gouvernementalité est l'« ensemble des relations du pouvoir et des techniques qui permettent à ces relations de pouvoir de s'exercer »<sup>10</sup> (Foucault, 1988, p. 13). Foucault (1978) l'analyse comme une ligne de force qui va devenir plus stricte au cours des âges, en dépassant l'enfermement, la surveillance et le contrôle, par « toute une série de fabulations subtiles » pour « conduire la conduite des gens » (Foucault, 1988, p. 13).

---

<sup>10</sup> De manière générale, la gouvernementalité est aussi « l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, quoique très complexe, de pouvoir qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité » (Foucault, 1978, p. 111).

Dans les organisations, les cadres sont sujets d'une gouvernementalité managériale en vue de répondre à des objectifs économiques (Le Texier, 2011). Les dispositifs de carrière et de coaching mobilisent la subjectivité des cadres, au prix d'un fort engagement (Landour, 2012), de difficultés professionnelles (Salman, 2015; Thoemmes & Escarboutel, 2009) et d'une dissonance plurielle qui alimentent une bifurcation (Denave, 2006; Landour, 2012; Negroni, 2005; Salman, 2015; Voegtli, 2004).

Selon cette perspective, la transition de cadre à coach est un processus qui prend la forme d'une bifurcation. Or, en sciences de gestion dans la littérature sur les carrières, la transition de carrière est généralement présentée comme une norme de changement (selon l'idéologie des nouvelles carrières), ou comme un changement naturel autour de la mi-vie (d'après l'approche des cycles de carrière). La bifurcation n'est pas une transition de carrière naturelle. Elle incarnerait une forme de résistance à travers une démarche partielle de subjectivation face à la gouvernementalité managériale. Pourquoi alors quitter un dispositif de pouvoir (la carrière) pour un autre (le coaching) ? Pour en comprendre le processus sous-jacent, nous proposons d'interroger la promesse d'émancipation par le coaching car elle va de pair avec le problème du pouvoir.

Cela insère notre travail dans les débats des CMS et soulève la problématique suivante : En quoi la transition de la carrière de cadre vers l'activité de coach indépendant constitue-t-elle une bifurcation qui participe d'un processus ambivalent de subjectivation microémancipatoire ?

L'émancipation est généralement entendue comme un processus de libération de conditions sociales et idéologiques sources de « restrictions inutiles sur le développement et l'articulation de la conscience humaine » (Alvesson & Willmott, 1992, p. 432). C'est une possibilité de libération d'une situation de domination, de réification ou de coercition des individus dans un mouvement social ou physique vers des alternatives, comme dans une situation de travail au regard du processus technique et technologique de travail (Blauner, 1964; Huault *et al.*, 2012).

Le problème de l'émancipation est intimement lié à la gouvernementalité PAR le coaching. En effet, le coach est un ancien coaché. L'apprentissage du coaching passe par un gouvernement de soi (sous forme de travail sur soi), sous l'influence d'une gouvernementalité pastorale exercée par les formateurs et les superviseurs (les deux étant des coachs). Cette gouvernementalité pastorale incarne l'exercice de la gouvernementalité managériale. Or au sens foucauldien, l'émancipation est rattachée à des relations de



pouvoir contextuelles et mobiles, liées à la gouvernementalité. Si l'exercice du coaching investit les corps par des discours et des pratiques sociales, il peut être réapproprié et subverti par les individus.

La promesse d'émancipation du développement personnel est instrumentale, mais nous nous intéressons au processus transitoire qui sous-tend la potentielle réappropriation subjective et microémancipatoire des techniques du coaching. La microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992) des coachs nécessite un compromis, une démarche incrémentale qui démarre dans la défection des cadres et leur sortie du dispositif des carrières (Salman, 2013, 2015). Le coaching constitue-t-il une pratique organisationnelle alternative ? Du point de vue des CMS, contribue-t-il à un discours plus démocratique et à ouvrir la possibilité subversive de supplanter les représentations descendantes d'un management technocratique (Duberley & Johnson, 2009, p. 349) ? Dans une perspective critique, interroger d'un point de vue critique le processus qui conduit au coaching, c'est aussi examiner en quoi il peut contribuer à développer une conscience critique alternative voire subversive ou en quoi il participe d'une action critique par le travail (Huault *et al.*, 2012). C'est encore questionner comment privilégier une conscience favorisant l'émancipation et le pouvoir des salariés face à des structures organisationnelles accaparant le pouvoir décisionnel à son profit.

Avant de préciser la réponse à notre problématique au travers du plan (E.), nous expliquons les deux influences majeures qui se font écho dans ce travail, à savoir la perspective des travaux de Foucault (C.) qui occupe une place importante au sein du courant des CMS (D.).

### *C. L'apport de Foucault pour comprendre le lien entre pouvoir<sup>11</sup> et subjectivation*

Le projet intellectuel de Foucault est socratique puisqu'il s'attache à « inquiéter et déranger le régime des évidences » quant aux « modalités par lesquelles le sujet et la vérité s'impliquent » (Gros, 2004, p. 14). Il s'agit de libérer le sujet. Celui-ci peut s'inventer et résister en même temps qu'il s'inscrit dans des discours de vérité institués, socialement acceptés, des habitudes et des pratiques communes. L'œuvre foucauldienne est

---

<sup>11</sup> Le terme 'pouvoir' est mobilisé en rapport aux effets du pouvoir. Il s'agit d'éclairer ce que vient signifier une bifurcation sans être dans le cadre d'une thèse en sciences politiques. Pour autant, cela nous engage à contextualiser le concept et les mécanismes de pouvoir dans la pensée de Foucault. Le pouvoir est à entendre, non pas comme une force supérieure consciente et transcendante ; mais comme une force qui s'exerce, de manière immanente, diffuse et mobile. Car le pouvoir s'inscrit dans des relations toujours instables.

souvent présentée selon les périodes dites archéologique (1/), généalogique (2/) et éthique (3/). Nous les présentons succinctement pour situer l'influence de Foucault sur notre travail.

1/ La période ARCHEOLOGIQUE, relative à la connaissance et au discours, est située entre l'année de sa thèse en 1961 et sa nomination comme Professeur au Collège de France en 1970. Durant cette période, Foucault emploie une méthode archéologique<sup>12</sup> avec laquelle il s'intéresse à « l'organisation de la connaissance à une époque donnée et en fonction de classes d'objets spécifiques » (Revel, 2002, p. 55). Il s'agit de repérer les règles de formation des énoncés du savoir dit 'vrai' à une période historiquement située. Ces règles « organisent l'articulation des savoirs sur des pratiques institutionnelles et sociales et même des perceptions concrètes » (Gros, 2004, p. 8). La démarche de Foucault est de mettre à distance de manière critique la conception traditionnelle de l'histoire des savoirs en ce qu'elle départage les énoncés positifs établis, terminaux et définitifs, 'scientifiques et vrais'. Puis il s'agit de « penser pour l'ensemble des énoncés et descriptions d'une époque ce qui les rend possibles tous dans leur cohérence [...] [et] les systèmes contraignants qui rendent ces choses-là, et pas d'autres, visibles et énonçables » (*ibid.*, p. 8). Par la méthode archéologique, Foucault va « isoler des lois de fonctionnement indépendantes de la nature et des conditions d'énonciation de celles-ci » (Revel, 2002, pp. 22–23). En ce sens, il interroge les conditions d'émergence de dispositifs discursifs qui soutiennent ou engendrent des pratiques ou bien leur éventuelle transgression. Au sens foucauldien, le discours désigne ainsi « un ensemble d'énoncés qui peuvent appartenir à des champs différents mais qui obéissent malgré tout à des règles de fonctionnement communes » (*ibid.*, p. 22). Selon certaines périodes historiquement situées, 'l'ordre du discours'<sup>13</sup> correspond à des règles linguistiques ou formelles, mais il se caractérise également par une « fonction normative et réglée et met en œuvre des mécanismes d'organisation du réel à travers la production de savoirs, de stratégies et de pratiques » (*ibid.*, p. 22). Le discours correspond à l'articulation entre savoir et pouvoir,

---

<sup>12</sup> Foucault emploie une méthode archéologique à travers quatre publications : 1/ sa thèse comme archéologie de l'aliénation questionne 'quelle perception culturelle collective oriente le sens des pratiques sociales et des définitions médicales de la folie ?' ; 2/ 'Naissance de la clinique' (1963) comme archéologie du regard médical demande 'quelle structure du voir et du parler est portée sur le corps malade ?' ; 3/ les 'Mots et les Choses' (1966) comme archéologie des sciences humaines interroge 'quelles règles anonymes et historiques permettent de construire l'objet du savoir ?' ; et 4/ 'L'Archéologie du savoir' (1969) s'apparente à son discours de la méthode et porte sur les règles de formations discursives (Gros, 2004).

<sup>13</sup> « L'ordre du discours » est le nom de la leçon inaugurale de Foucault (1970) au Collège de France.

tandis que la parole (subjective) est liée à une pratique de résistance à l'objectivation discursive.

L'œuvre de Foucault témoigne d'une continuité dans la prise en compte de l'interaction entre la subjectivité, les pratiques sociales, les discours et les savoirs. Sous l'influence de ses travaux archéologiques, au fil de cette thèse nous nous demanderons implicitement comment le système de savoirs économiques et managériaux appuie un discours et des représentations qui légitiment certaines pratiques managériales et organisationnelles. Nous questionnerons aussi les effets disciplinaires de pouvoir sur les pratiques de travail. Nous verrons qu'au sein d'un contexte économique et organisationnel contraignant, l'idéologie du nouvel esprit du capitalisme rend possible l'émergence des discours et des pratiques managériales relatives au développement personnel au sein ou en dehors de l'entreprise et les promesses de conciliation entre humanisme et performance. Les approches qui s'en inspirent deviennent stratégiques, légitimes et normatives. Ce nouvel esprit du capitalisme est distillé dans la représentation de la carrière et du coaching. L'assise de tels dispositifs est un construit qui s'est progressivement alimenté d'énoncés scientifiques. Dans le cas du coaching, l'approche philosophique maïeutique ou celle des neurosciences en sont des illustrations. Face à ces dispositifs, nous avons collecté des récits pour accueillir la parole subjective et les éventuelles pratiques de résistance. Par exemple, nous interrogeons ce que vient signifier la bifurcation pour les cadres rencontrés au regard des effets de pouvoir des pratiques et discours managériaux. Par la suite, l'œuvre de Foucault passe progressivement d'une généalogie du savoir à une généalogie du pouvoir (2/).

2/ Dans sa période GENEALOGIQUE, Foucault (1972, p. 406) analyse davantage les pratiques, les stratégies et les discours. Il questionne le « rapport qui existe entre les grands types de discours et les conditions historiques, les conditions économiques, les conditions politiques de leur apparition et de leur formation ». Il reconstitue « la manière dont le savoir implique à la fois un rapport aux objets de connaissance (mouvement d'objectivation) et au soi connaissant (processus de subjectivation) » (Revel, 2002, pp. 55–56). Foucault passe des archéologies du savoir aux généalogies du pouvoir (Gros, 2004). A partir de l'âge classique, le discours de la rationalité<sup>14</sup> va nourrir une mise en ordre du monde à travers les gouvernements étatiques et des procédés disciplinaires.

---

<sup>14</sup> Le discours de la rationalité départage. Il a un effet dichotomique en séparant le scientifique du non-scientifique, le rationnel du non-rationnel, ou encore le normal de l'anormal.

Quand le pouvoir disciplinaire « s'exerce dans ses mécanismes fins, [il] ne peut pas le faire sans la formation, l'organisation et la mise en circulation d'un savoir ou, plutôt, d'appareils de savoir »<sup>15</sup> (Foucault, 1976a, p. 184). La dyade savoir-pouvoir est double. Il s'agit « d'extraire des individus un savoir, et d'extraire un savoir sur ces individus soumis au regard et déjà contrôlés<sup>16</sup> » (Foucault, 1974, p. 619). Le discours objectivise le savoir sur les individus et précède toute expérience de subjectivation. Les individus sont à la fois « sujets de gouvernement et des objets de connaissance » (Revel, 2002, p. 56). C'est en ce sens qu'ils sont invités à produire un discours sur eux-mêmes, à la manière de la confession chrétienne, afin que leur vie (bio) puisse faire l'objet d'un savoir et donc d'un bio-pouvoir. Dans les sociétés industrielles, l'examen de soi est central dans la gouvernementalité et le contrôle social, il favorise l'exercice d'un pouvoir administratif.

L'approche généalogique relève d'une démarche de dénaturalisation. La dénaturalisation est mise en avant dans les CMS, c'est une posture de questionnement<sup>17</sup>. La perspective généalogique au sens de Foucault (1971) prend en compte la formation dans un parcours historique d'une représentation idéalisée<sup>18</sup> afin de voir comment le sens émerge et change au fil des volontés individuelles. Il s'agit d'appréhender les conditions qui favorisent la constitution et le développement d'un discours et qui rendent un système possible, émergent et acceptable (Knights & Morgan, 1991). Bien qu'un tel système suscite des réticences ou des résistances ainsi que des difficultés relatives à la violence de l'exercice du pouvoir, la sensibilité généalogique implique de réintégrer « des évidences de notre pratique dans l'historicité même de ces pratiques » et « les déchoir de leur statut d'évidence » (Foucault, 1988, p. 16). Cette démarche revient à disqualifier toute idée d'un donné sans origines (Wotling, 2001). Il s'agit d'éviter de considérer le réel présent comme un ordre naturel des choses ou comme une conséquence inévitable du passé (Knights & Morgan, 1991). Cette démarche vise à tenter de s'interroger sur ce qui fonde les pouvoirs qu'un individu exerce ou qui sont exercés sur lui.

---

<sup>15</sup> Ces appareils de pouvoir reposent sur des instruments d'archivage, et des méthodes d'investigation et de vérification.

<sup>16</sup> Foucault (1974, p. 619) ajoute : « Un savoir sur les individus qui naît de l'observation des individus, de leur classement, de l'enregistrement et de l'analyse de leurs comportements, de leur comparaison ».

<sup>17</sup> La généalogie n'est pas la recherche de l'essence ni de la vérité ; mais s'attache à comprendre « les sources productrices d'une valeur ou d'une interprétation » (Wotling, 2001, p. 31).

<sup>18</sup> La représentation qui nous intéresse est celle des cadres dans un système dominé par l'idéologie managériale.

Le rapport au travail et l'exercice du pouvoir font souffrir<sup>19</sup> une certaine quantité de personnes et ont toujours pris des formes diverses. Dans le rapport subjectif au travail figurent des questions fondamentales comme la liberté et l'émancipation, la place du travailleur dans la société, le sens donné à son activité professionnelle, ou encore la construction de son identité. Pour répondre à ces questions, il s'agit de mettre en perspective comment les effets de pouvoir mettent en tension le rapport au travail en termes d'acceptabilité, d'émancipation et de subjectivation au sein de la carrière puis du coaching. Ce travail de thèse vise en amont à rendre compte des conditions politiques et économiques inhérentes au nouvel esprit du capitalisme. Car ces conditions appuient la constitution d'un savoir dit objectif qui précède la subjectivation des cadres.

Par exemple, les systèmes d'évaluation comparent objectivement ces cadres et les distinguent (ils les classent). Cela oriente la conduite de leurs comportements ou induit un savoir comportemental, un savoir-être, et influence leur subjectivité. Par un discours objectif, le pouvoir (managérial) légitime ainsi un contrôle social sur les comportements et précède la subjectivité (au travail). Il s'agit donc de dénaturiser un tel discours *a priori* évident et qui fonde des pouvoirs. Car ce discours détermine quelles sont les bonnes valeurs, les représentations idéalisées, les pratiques et discours acceptables au travail ; et ce malgré les externalités négatives de l'exercice du pouvoir. Il s'agit ensuite d'observer ce qui fait sens subjectivement pour les coachs rencontrés et comment cela a évolué au fil de leur carrière vers et par le coaching.

Dans la continuité de la période généalogique, Foucault approfondit le rapport à soi dans la période éthique (3/).

3/ Si dans la période dite ETHIQUE, Foucault semble revenir au Sujet, rétrospectivement il affirme au contraire lui avoir donné une place centrale dans ses investigations<sup>20</sup> en problématisant la « constitution historique du sujet dans son rapport à la vérité » et donc sa subjectivation au travers « des savoirs, des pratiques sociales et de la

---

<sup>19</sup> La contrainte et la domination semblent faire partie de l'expérience du *tripalium* (mot latin dont le terme 'travail' tire son étymologie). Le travail est indirectement associé à un instrument de supplice. Au 16e siècle, il s'agit de travailler de la matière - transformer, faire un ouvrage. L'association du travail à la souffrance est aussi relative aux textes bibliques. L'Inquisition travaillait ses suspects. Mais travailler la terre signifie aussi la labourer, la cultiver, la valoriser, en fournissant des efforts, en se donnant du mal. Le travail est donc lié à la production, à la croissance nécessaire à la reproduction. En cela, agir sur le monde c'est produire, donner une direction, un sens, une forme.

<sup>20</sup> « Les Mots et les Choses » demandait : à quel prix est-ce qu'on peut problématiser et analyser ce qu'est le sujet parlant, le sujet travaillant, le sujet vivant ? [...] à propos du criminel et du système punitif : comment dire la vérité sur soi-même en tant qu'on peut être un sujet criminel ? [...] à propos de la sexualité [...] : comment le sujet peut-il dire vrai sur lui-même en tant qu'il est sujet de plaisir sexuel, et à quel prix ? » (Foucault, 1983b, p. 443).

sexualité » (Gros, 2010, p. 70). Il opère en quelque sorte une généalogie du sujet en complément et en clôture des études archéologiques et généalogiques. Foucault recentre sa perspective autour de la constitution du Sujet à partir d'expériences comme la folie, le crime ou encore la sexualité. Une expérience étant « la corrélation, dans une culture, entre domaines de savoir, types de normativité et formes de subjectivité » (Foucault, 1984a, p. 10). Et ces expériences s'articulent entre un « jeu de vérité » (véridiction, Savoir), un jeu de pouvoir (juridiction et normativité) et un jeu de rapport à soi (subjectivation) » (Gros, 2010, p. 70). La subjectivation est d'abord problématisée dans l'expérience de la sexualité<sup>21</sup>. Puis plus largement elle problématise l'autoconstitution du sujet éthique par des techniques et des pratiques par lesquelles s'institue un rapport à soi déterminé et non pas selon des problèmes de valeurs morales.

Le souci de soi hellénistique conduit Foucault à s'interroger sur le courage d'une parole de vérité adressée aux disciples dans un système politique. Ce dire-vrai rejoint une forme de résistance face à la disciplinarisation des régimes dominants de vérité. Ceux-ci étant basés sur une association savoir-pouvoir, ils perpétuent des discours, des représentations et des pratiques sociales.

Le sujet n'est pas le simple produit d'une technologie de pouvoir investi et assujéti par des mécanismes disciplinaires dont il fait l'expérience. Sa subjectivation comme processus d'un rapport à soi s'imbrique plutôt dans un jeu de gouvernementalité et un jeu de vérité où s'articule et se reproduit la liberté individuelle.

A partir des années 1980, la période intellectuelle de Foucault correspond aux actes de vérité. C'est-à-dire que le sujet est considéré au-delà des simples effets de vérité, par-delà la subjectivation inhérente aux structures de savoir-pouvoir et aux dispositifs de vérité. Il s'agit davantage de la constitution et de la transformation de soi à partir d'un discours vrai, dans un rapport déterminé à soi.

Ce rapport à la vérité s'accorde avec une logique de gouvernementalité sur la base d'une démarche libre et consentie. Trois formes de subjectivation en émergent (Gros, 2004) : a/ la confession, b/ le souci de soi et c/ le franc-parler (ou la parrêsia).

a/ La confession (chrétienne) constitue initialement une éthique du renoncement à soi et relève d'une injonction à produire un discours de vérité à partir de soi-même. Ce

---

<sup>21</sup> Foucault problématise l'expérience de la sexualité depuis le souci de soi. Celui-ci implique la maîtrise des plaisirs du sujet de la Grèce classique au « sujet moderne d'une sexualité médicalisée », en passant par le « sujet chrétien attentif aux mouvements discursifs de sa chair » (Gros, 2010, p. 71).

discours sur soi est adressé à l'Autre, à qui on doit obéir. Cela passe par des techniques cognitives de connaissance de soi qui participent de la subjectivation des individus (comme par exemple, l'autoévaluation en entreprise).

b/ Le souci de soi est un mode de subjectivation qui dépasse le modèle chrétien. Ce n'est donc pas une posture narcissique de repli béat sur soi mais plutôt une esthétique de l'existence. Cette esthétique incarne des principes spirituels d'action constants et cohérents dans une logique harmonieuse et émancipatoire et selon un rapport sujet/vérité. Les techniques de soi, comme l'examen de conscience, la direction d'existence, ou la concentration spirituelle, ne sont ainsi pas des techniques d'objectivation faisant de soi un objet de connaissance. Ce sont plutôt des techniques d'activation éthique dans une intense présence à soi, selon une extériorité politique des rapports sociaux et selon une logique parrésiasite.

c/ La parrésia désigne le régime de parole du maître d'existence. Il s'agit d'une correspondance harmonique entre ses paroles et ses actes. La parrésia ne relève pas de la dimension émancipatoire du devenir coach mais plutôt de la pratique de coach. La confession présente également un problème d'accès à la confidentialité des échanges (durant les séances de coaching ou entretiens annuels d'évaluation des cadres). Quant aux effets de la confession, elle relèverait davantage d'une démarche d'évaluation de soi. Nous nous intéressons aux effets des techniques de (souci de) soi. C'est-à-dire à la subjectivation (constitution du Sujet) à partir d'expériences du management et du coaching et selon des principes d'action (qui permettent d'être performant par exemple).

Nous souhaitons comprendre le rapport de vérité que contribuent à instaurer le nouvel esprit du capitalisme et le système économique et managérial. Ce rapport de vérité est basé sur des savoirs, des pratiques sociales et des normes idéalisées. Les règles de la culture organisationnelle présentées sous forme de jeu, conduisent les comportements, orientent la subjectivité et le rapport à soi des cadres au travail.

En résistance à cela, nous analysons aussi comment les individus initient une émancipation, un rapport à soi et aux autres plus authentique et congruent (harmonieux). Comment ces Sujets cherchent-ils à suivre des normes idiosyncrasiques (et correspondant à leur identité propre) ? La collecte des récits permet d'accueillir la parole d'anciens cadres face à la disciplinarisation des dispositifs de pouvoir, et comment en tant que coachs, ils investissent leur liberté individuelle face aux discours (idéologiques) de vérité.

Notre approche critique est fondée sur la conception foucauldienne du pouvoir, celle ayant influencé une partie du courant des CMS et de ses principes fondamentaux (D.).

#### *D. Fondements et principes des CMS : positionnement théorique et implications méthodologiques*

Les Etudes Critiques<sup>22</sup> en Management ne constituent pas un cadre théorique unifié car c'est un courant pluriel. Néanmoins, des principes généraux se dégagent de travaux de synthèse anglophones et francophones (Chanlat, 2013; Fournier & Grey, 2000; Golsorkhi & Huault, 2009; Janssens & Steyaert, 1999; Taskin & de Nanteuil, 2011; Vignon, 2013; Willmott, 2011). La finalité critique des CMS est la justice sociale et la possibilité pour « chacun de se réaliser au travail, d'être partie prenante des décisions et de maintenir des inégalités socialement acceptables pour l'équilibre social » (Chanlat, 2013, p. 7)<sup>23</sup>. Les CMS cherchent à « montrer comment les organisations sont des espaces de domination, d'exploitation et d'aliénation et à trouver les voies possibles d'émancipation » (*ibid.*). Au scepticisme quant aux politiques gestionnaires, s'ajoute la « volonté de rassembler dans un même ensemble scientifique des alternatives aux courants dominants en sciences de gestion » afin d'en transformer les pratiques (Taskin & de Nanteuil, 2011, p. 18). Cet objectif repose sur une recherche scientifique authentique et réflexive visant à s'interroger sur le sens de ces pratiques managériales.

Le projet scientifique des CMS est aussi engagé et fondé idéologiquement sur le rejet de la réduction du management à une activité technique et de l'organisation, « à un instrument neutre pour réaliser des objectifs partagés » (Taskin & de Nanteuil, 2011, p. 19). Il s'agit également de rendre compte de « la pluralité des rationalités dans les organisations ». Ce projet se revendique d'une épistémologie constructiviste.

Avec Fournier et Grey (2000), Vignon (2013) rapporte trois caractéristiques essentielles des CMS qui se recoupent avec cinq autres critères repérés par Golsorkhi et Huault (2009)<sup>24</sup>. Nous les résumons en cinq points :

1/ La conception des techniques de management et des processus organisationnels est

---

<sup>22</sup> A noter que le label 'critique' est utilisé de manière éclectique (Fournier & Grey, 2000).

<sup>23</sup> Chanlat (2013) situe l'influence de la conception émancipatrice des organisations depuis les travaux de Marx et de Proudhon, et depuis le projet moderniste des Lumières. Les CMS ont aussi des racines plus directes sous l'influence du Labour Process Theory, de travaux issus de l'Institut de Recherche Sociale de l'Université de Francfort et de chercheurs foucauldien post-structuralistes (Wickert & Schaefer, 2015).

<sup>24</sup> Dans leur article, Golsorkhi et Huault (2009) expliquent les caractéristiques des CMS (Alvesson & Willmott, 2003) qui traversent l'œuvre d'Alvesson.



subjectiviste. Parmi les engagements philosophiques de la Théorie Critique<sup>25</sup> figure une épistémologie subjectiviste dont s'inspire les CMS (Duberley & Johnson, 2009). Les CMS revendiquent aussi une perspective interprétativiste.

La réalité sociale est considérée comme inatteignable, multidimensionnelle, contradictoire, arbitraire et inconnaissable. La connaissance n'est donc ni neutre ni objective. Il en est de même pour le chercheur, il n'est ni neutre ni objectif. La construction sociale des représentations repose sur des processus intersubjectifs contingents. Les communications interpersonnelles sont considérées comme systématiquement déformées.

Par conséquent, l'apparente validité d'une affirmation repose sur l'exercice d'un pouvoir discursif. C'est-à-dire que le management n'est pas seulement un objet technique permettant d'atteindre la performance, il relève aussi d'un enjeu politique. Cela conduit à analyser comment une structure sociale particulière (comme les dispositifs de carrière ou de coaching) est à même de produire et de renforcer des discours et des pratiques susceptibles d'influencer ses membres. Il s'agit de révéler les conditions socio-économiques qui contribuent à créer ou à maintenir des relations de pouvoir asymétriques.

2/ La mise en évidence des asymétries de pouvoir est une autre caractéristique des CMS. Il importe de reconnaître et d'explorer la « centralité des conflits d'intérêts, des luttes de pouvoir et des contradictions » (Willmott, 2011, p. 13). Les dispositifs de management et les recherches *mainstream* contribuent à la banalisation de l'hégémonie managériale. Il s'agit alors de dénaturer des situations de sens commun quand elles sont arbitraires ou inacceptables. Le pouvoir contribue à figer les identités, à régir les normes relationnelles et les techniques comportementales. Pour favoriser l'émancipation, l'enjeu est d'en déconstruire les mécanismes, de remettre en question leur utilité voire leur caractère moral ou légitime. Les CMS sont ainsi focalisées sur la question du pouvoir, de l'idéologie et des pratiques symboliques et culturelles (Deetz, 2003).

Cela nous amène à tenir compte des normes et des représentations idéologiques qui sont véhiculées dans les dispositifs de carrière et de coaching, mais aussi celles qui s'inscrivent dans la continuité biographique de nos enquêtés. Une action de recherche critique et émancipatoire répond à deux objectifs (Duberley & Johnson, 2009, p. 355) :

---

<sup>25</sup> Habermas figure parmi les auteurs majeurs ayant influencé la Théorie Critique.

a/ contribuer à créer un savoir et une action utiles directement à un groupe ; b/ augmenter le pouvoir des salariés en améliorant leur conscience.

3/ Les CMS combattent également la ‘fermeture’ discursive. Certains postulats et idéologies sont pris pour évidents et maintiennent l’ordre social. Leur dénaturalisation (Alvesson & Willmott, 1996; Fournier & Grey, 2000) revient à questionner les statu quo imposés (Taskin, 2011), à déconstruire la genèse des phénomènes analysés et à mettre à jour les constructions sociales<sup>26</sup>. Ce que Berman (1990, p. 4) décrit comme la combinaison d’un scepticisme théorique envers l’utilisation du langage (car la signification du langage est partielle, contextuelle et variable), et d’un « réalisme pratique » aux trousseaux du pouvoir institutionnel. Au sens foucauldien, les objets – comme la carrière ou le coaching – ne sont pas naturels. Ces objets sont des formes particulières de savoirs, cibles de projets de régulation historiquement fluctuants.

4/ Les CMS tâchent de dévoiler la partialité des intérêts ‘partagés’. Car l’idéologie du consensus et des intérêts partagés contribuent à nier les conflits et divergences d’intérêts. En effet, les contradictions et la nature politique des techniques de gestion sont présentées comme neutres. Il s’agit de contourner la quête illusoire d’harmonie et de consensus promu dans des systèmes fondés sur la coopération et la recherche de performance. Cela nous amène à dépasser les oppositions classiques patrons/salariés, dominants/dominés.

5/ Enfin, les CMS se focalisent « sur la centralité du langage et de l’action communicative » (Golsorkhi & Huault, 2009, p. 561). Le langage est ancré historiquement et porteur de significations et de visions du monde social. Il ne représente pas la réalité sociale mais contribue à la construire de manière performative<sup>27</sup>. Le langage influence l’identité (il participe du processus de subjectivation), les relations et les priorités des groupes. Cela conduit à dévoiler les aliénations et à dénoncer l’ordre établi.

Résumé différemment, Taskin (2011, pp. 37–39) détaille quatre objets des CMS : 1/ la déconstruction systématique des évidences managériales ; 2/ la réhabilitation de la problématique du pouvoir et du contrôle dans l’étude des pratiques de management ; 3/ l’insistance sur la réflexivité des acteurs du terrain comme du chercheur ; et 4/ l’ouverture du management à un ensemble non-déterminé de finalités, intégrant la question du sens des activités et les parties prenantes.

---

<sup>26</sup> Ce point (3/) rejoint la performativité critique (Fournier & Grey, 2000) qui porte activement et subversivement sur les discours et les pratiques managériales (Alvesson & Spicer, 2012; Spicer *et al.*, 2009).

<sup>27</sup> De manière générale, la performativité renvoie aux effets dans la vie réelle de la répétition de discours et de pratiques.

L'approche des CMS étend le champ d'application de l'œuvre foucaldienne relativement aux effets de pouvoir aux sciences de l'organisation et de la gestion en questionnant les enjeux d'émancipation et de mise en sens des acteurs au travail. Il s'agit de déconstruire et soulever les contradictions ou dénaturiser les normes relationnelles et comportementales au sein des situations managériales et des dispositifs de pouvoir. Cela permet de rendre compte des divergences d'intérêts des acteurs au travail. Par exemple, nous nous intéressons à la signification que donnent les cadres à leur bifurcation par-delà la normativité des transitions de carrière c'est-à-dire de la norme de mobilité du cadre nomade (voir Chapitre 2 - Partie 1). Nous observons aussi la réappropriation subjective du coaching à travers une démarche réflexive et identitaire comme un des effets d'une pratique de souci de soi.

Enfin, notre recherche est inspirée des quatre orientations suggérées par Janssens et Steyaert (1999) qui plaident pour une amélioration de la théorisation en GRH. Il est recommandé : 1/ de mener une analyse généalogique pour approfondir le sens des concepts ; 2/ d'utiliser des théories mieux contextualisées ; 3/ de réaliser des recherches ancrées sur des enquêtes de terrain approfondies ; 4/ de sortir du discours dominant pour explorer des modèles à la marge de la GRH afin d'éclairer d'autres aspects de l'humanité au travail.

Par conséquent, pour répondre à notre problématique, à savoir 'En quoi la bifurcation de la carrière de cadre managérial à l'activité de coach indépendant participe-t-elle d'un processus ambivalent de subjectivation microémancipatoire ?' nous proposons le déroulement ci-après (E.)

### *E. Plan de la thèse*

Dans la Partie 1, nous questionnons les mécanismes de pouvoir et ses effets normatifs sur la subjectivation des cadres à travers leur expérience professionnelle. Nous mobilisons une approche foucaldienne du pouvoir pour montrer les effets de la gouvernementalité managériale (Chapitre 1.) et mettre en perspective la transition de carrière des cadres (Chapitre 2.) vers et par le coaching, comme une démarche microémancipatoire (Chapitre 3.). Cette partie fait état des Grand Discours sur laquelle nous appuyons notre analyse théorique et discursive<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Voir également Partie 2. Chapitre 4. I. B.

L'objectif du chapitre 1 est de rendre compte de l'évolution conceptuelle du pouvoir chez Foucault vers une gouvernementalité managériale au sein des organisations (I.). Nous montrons les effets de la gouvernementalité managériale via les dispositifs de pouvoir (II.) comme la carrière. Ils s'avèrent renforcés dans le contexte idéologique du nouvel esprit du capitalisme (III.). Si le coaching est un dispositif de pouvoir et une ascèse de la performance diffusée par phénomène de mode, nous verrons qu'une perspective foucauldienne de l'émancipation rend possible une démarche subversive et émancipatoire.

Dans le chapitre 2, nous proposons de dépasser les modèles de carrière en sciences de gestion (I.) au profit d'un modèle de bifurcation (II.). Nous en questionnons la vision positive et normative pour expliquer les effets de la gouvernementalité managériale dans le processus subjectif sous-jacent au devenir coach. Cela permet de rendre compte de trajectoires anormales, discontinues voire déséquilibrées, notamment chez les cadres qui deviennent coachs.

Pourtant le coaching comme dispositif de pouvoir s'inscrit, malgré ses promesses émancipatoires, dans une gouvernementalité managériale. Une perspective foucauldienne de l'émancipation permet de penser cette contradiction (Chapitre 3.). L'enjeu du chapitre 3 est de montrer la pertinence empirique et théorique du concept de microémancipation au sein des CMS et dans une perspective foucauldienne. En ce sens, le coaching rend possible la réappropriation des techniques de souci de soi selon un processus graduel et idiosyncrasique. Cela restitue la complexité du devenir coach entre continuité et rupture.

Dans la Partie 2, nous déployons un protocole méthodologique à partir de la méthode de la *Grounded Theory* (Chapitre 1.) et des récits de vie (Chapitre 2.) en vue de produire un modèle empirique. Pour dépasser les problèmes de codage de la *Grounded Theory*, nous avons réalisé des analyses par énoncés phénoménologiques car ils facilitent un codage thématique *a posteriori* en le contextualisant (Chapitre 3.). Enfin, une analyse critique de discours est un moyen d'observer les effets de pouvoir sur la subjectivation des cadres. Bien que l'approche qualitative donne accès à la signification que donnent les acteurs, elle confronte le chercheur au problème du langage (Chapitre 4.).

Dans la Partie 3, nous montrons concrètement comment les effets de la gouvernementalité managériale conduisent les enquêtés dans une bifurcation émancipatoire vers et par le coaching. Nous présentons les quatre profils analysés (en quatre chapitres) à savoir les jeunes managers, ceux à mi-vie, les seniors et les

consultants. Dans chaque chapitre, après avoir présenté les répondants (I.), nous articulons les trois phases majeures du processus de bifurcation : I. l'expérience des effets de la gouvernementalité managériale dans la carrière, notamment un fort investissement au travail (A.), en parallèle de difficultés (B.) et d'une dissonance plurielle (C.) ; II. l'expérience de la transition qui repose sur un processus de saturation conduisant à une prise de conscience ; III. l'expérience de microémancipation et une distanciation critique par une réappropriation de techniques de souci de soi inhérentes au coaching.

La Partie 4 vise à discuter nos résultats en perspective du processus émancipatoire et de bifurcation de carrière vers le coaching. La discussion porte sur trois axes : Chapitre 1. la normativité des carrières organisationnelles ou nouvelles à partir de la description des trajectoires des répondants ; Chapitre 2. la bifurcation, comparativement aux travaux de Denave, comme processus relatif aux effets de la gouvernementalité managériale. Cela nous amène à mettre en perspective la notion de rupture au sens de Landour. Nous comparons également notre interprétation avec la transition des coachs analysée par Salman ; Chapitre 3. la microémancipation selon Alvesson et Willmott via les techniques de soi du coaching et en résonance psychosociale avec le parcours biographique.

# Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Nous mobilisons une approche foucauldienne du pouvoir (Chapitre 1) sous l'influence de sa période généalogique (en suivant une logique de déconstruction) et de sa période éthique (pour prendre en compte les effets subjectivants du pouvoir). Nous expliquons comment l'évolution plurielle de l'exercice du pouvoir converge vers une gouvernementalité managériale au sein des organisations (I.) et quels en sont les effets sur la subjectivité en termes d'engagement et de souffrance (II.). Ces effets de pouvoir s'avèrent renforcés dans le contexte idéologique du nouvel esprit du capitalisme. Or la carrière et le coaching s'y inscrivent comme modes et dispositifs de pouvoir (III.).

Montrer les effets de pouvoir de la gouvernementalité managériale a pour but de mettre en perspective le processus sous-jacent à la transition de carrière des cadres (Chapitre 2). Cela nous conduit à étudier l'évolution normative des concepts de carrière et d'étapes de carrière (I.). Ensuite, nous approfondissons la compréhension d'une transition de carrière à partir de la bifurcation (II.). Le concept de bifurcation rend compte plus précisément de la discontinuité de carrière que les cadres devenant coaches vivent comme un tournant biographique. La bifurcation s'accompagne de dispositifs d'accompagnement qui amorcent un travail sur soi. Cela nourrit chez certains coaches (Chapitre 3) une posture réflexive critique (I.) favorable à une démarche microémancipatoire (II.).

## Chapitre 1. Des effets de la gouvernementalité managériale au processus de bifurcation

---

Dans ce chapitre 1, nous montrons en quoi les effets de la gouvernementalité managériale alimentent le processus sous-jacent dans la bifurcation.

Contextualiser la question du pouvoir chez Foucault (I.) nous amène à montrer son analyse de l'évolution des mécanismes de pouvoir (A. et B.) vers une gouvernementalité managériale (C.). Il s'agit d'en montrer les effets possibles au sein du dispositif de

carrière (II.) et dans le contexte idéologique du nouvel esprit du capitalisme (III. et B.). Celui-ci donne corps à un savoir et à des pratiques ascétiques et subjectivantes relatives à la performance (A.) comme celles du coaching (C.).

## I. De la disciplinarisation positive et individualisante à la gouvernementalité managériale

Notre société « de la norme exige des systèmes de surveillance, de contrôle et de gouvernementalité des conduites différents de ceux des sociétés disciplinaires » (Gori & Del Volgo, 2009, p. 137). La généalogie foucauldienne du pouvoir rend compte de la métamorphose d'une société disciplinaire et productiviste vers une logique complémentaire et renforcée de gouvernementalité. Une nouvelle matrice de rationalité est diffusée dans le corps social (Revel, 2002).

L'objectif d'une démarche critique de déconstruction est d'aider à résister, à remettre en question les formes de rationalité en présence (Foucault, 1979f) et à « s'interroger sur ce qui fonde les pouvoirs » (Foucault, 1988, p. 17). Il s'agit de nous libérer des types d'individualisation et des nouvelles formes de subjectivité ainsi que de minimiser la domination au sein des relations de pouvoir (Foucault, 1982b). Cela nous conduit à rapporter les mécanismes de pouvoir analysés par Foucault pour comprendre les effets disciplinaires et subjectivants sur les cadres devenus coachs (A. et B.), notamment en termes de gouvernementalité managériale (C.).

### A. *L'évolution foucauldienne du pouvoir : vers la fabrication permanente d'un individu discipliné, efficace et utile*

Foucault met en avant l'évolution des dimensions du pouvoir disciplinaire à partir du système panoptique (1.), puis de la microphysique normative du pouvoir (2.) et jusqu'au biopouvoir (3.). Cette mise en perspective rend compte du contexte pluriel d'exercice du pouvoir participant de la subjectivation.

#### 1. Le pouvoir disciplinaire et la surveillance panoptique

La finalité du pouvoir est disciplinaire. Selon la métaphore de la surveillance panoptique, le pouvoir induit « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir » (Foucault, 1975, p. 202). Il constitue la garantie de l'ordre. Le système panoptique correspond à un dispositif. C'est-à-dire « un

ensemble de mesures ou de moyens disposés et agencés dans un but précis, stratégique, pour la défense de certains intérêts » (Rappin, 2014, pp. 129–130).

La discipline est une mécanique institutionnelle, une technologie positive et normative du pouvoir. Elle fabrique et développe un individu docile et utile économiquement (productif). Le pouvoir produit ainsi des effets dans la vie quotidienne des hommes et pénètre dans leurs comportements en vue d'une meilleure efficacité-productivité. L'efficacité se caractérise par une économie des ressources (humaines, matérielles, temporelles), « par son caractère préventif, son fonctionnement continu et ses mécanismes automatiques » de subordination des corps et des forces (*ibid.*, pp. 208 ; 210) et par son caractère de « veille sur les processus de l'activité plutôt que sur son résultat » (*ibid.*, p. 138-139).

Le pouvoir est localisé en dehors du commandement, selon une physique du pouvoir indirecte et informelle, provoquant des effets diffus, discontinus et individuels de domination. Le pouvoir est sans essence et sans limites. Il est partout, dans chaque relation interpersonnelle, dans l'action. Il passe par la « coopération et des interfaces entre acteurs d'une chaîne productive » (Linhart & Moutet, 2005, p. 17). Ainsi, chacun « reprend à son compte les contraintes du pouvoir », les inscrit en soi et est le principe de son propre assujettissement (Foucault, 1975, p. 204). Les conduites sont moralisées par l'incitation à respecter les règles et par l'inhibition des dérives. Les conduites sont régulées par des « procédés souples de contrôle, qu'on peut transférer et adapter » (*ibid.*, p. 213).

Le pouvoir repose aussi sur des discours qui s'inscrivent dans un régime de vérité auquel les sujets sont incités à s'identifier (Foucault, 1976b). Le discours de vérité dépend de savoirs. En ce sens, le savoir est normatif<sup>29</sup>, c'est une condition du pouvoir, car il est un support de classification qui repose sur des observations et des mesures présentées comme scientifiques (Alvesson & Sköldbberg, 2009, pp. 253–254).

Le savoir porte sur l'économie et la gestion mais il porte aussi sur le corps et son âme. Cela a permis de faire valoir les revendications morales d'un humanisme de 'libération'. Or l'homme « est déjà en lui-même l'effet d'un assujettissement bien plus profond que lui. [...] l'âme, prison du corps » (Foucault, 1975, p. 34).

---

<sup>29</sup> Le savoir désigne le processus par lequel « le sujet de connaissance, au lieu d'être fixe, subit une modification lors du travail qu'il effectue afin de connaître » (Revel, 2002, p. 55).



## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

La norme devient le critère de partage des individus (Foucault, 1976d). Au sein de dispositifs comme la carrière, l'omniprésence de l'évaluation en vue du respect constant des normes managériales et les pratiques RH de différenciation engendrent une pression ainsi que des effets profonds et incessamment reconduits. Les plus performants sont valorisés, les autres sont corrigés.

Tout cela traduit des techniques panoptiques. Elles sont diffusées, véhiculées au sein de pratiques discursives et non discursives de carrière. Ces pratiques sont présentées sous forme d'un jeu au bénéfice des salariés (Grey, 1994). Elles s'intègrent dans un projet de soi et participent d'une auto-discipline économique et productive qui régule la subjectivité des salariés en conformité avec les attentes organisationnelles. L'entreprise managériale transforme « la nécessité de travailler en désir de faire carrière » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 233). Il est possible d'observer les effets panoptiques sur les comportements auto-disciplinés et productifs des cadres au sein de leur carrière. Mais le pouvoir n'est pas absolu. Il s'exerce comme une physique individualisante (micro-physique) normative (2.).

### 2. L'exercice du pouvoir selon une microphysique normative et relationnelle

Le pouvoir n'est pas une propriété ou un privilège de classe. Il s'exerce sur les individus dans un réseau instable de relations. Ces relations le reconduisent ensuite au travers de positions stratégiques et de techniques de domination. Le pouvoir est une microphysique qui investit les individus, « passe par eux et à travers eux ; il prend appui sur eux, tout comme eux-mêmes, dans leur lutte contre lui, prennent appui à leur tour sur les prises qu'il exerce sur eux [pour une] inversion au moins transitoire des rapports de forces » (Foucault, 1975, pp. 31-32). L'acteur est relai et instrument du pouvoir mais il est aussi résistance.

Le pouvoir présente aujourd'hui quatre caractéristiques (Lefranc, 2013) : a/ il est immanent c'est-à-dire décentralisé dans chaque rapport interpersonnel. b/ Il est désinstitutionnalisé (les institutions participent du pouvoir mais ne le créent pas). Il est variable en permanence selon les rapports de forces. c/ Il est à la fois globalisant (selon la métaphore pastorale, le groupe est à contrôler selon des normes morales, statistiques et rationnelles) et aussi individualisant. d/ Le lieu d'exercice du pouvoir est un endroit de formation du savoir qui permet d'asseoir le pouvoir.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

D'après Foucault, le pouvoir cible l'efficacité à travers les hommes, les corps, la vie (3.).

### 3. Le corps comme cible du biopouvoir

Foucault (1976c) affine progressivement sa conception du pouvoir vers la biopolitique. Cette technologie de pouvoir agit au sein du libéralisme occidental et selon les exigences de la rationalité économique du capitalisme (Foucault, 1978, 1979e). La biopolitique fonctionne à la technique, à la normalisation, au contrôle de la population, de la vie, des corps (Foucault, 1976b). Le pouvoir s'exerce au privilège de l'objectif, de l'efficacité tactique, de « l'analyse d'un champ multiple et mobile de rapports de forces où se produisent des effets globaux, mais jamais totalement stables, de domination » (Le Texier, 2011, p. 61).

La connaissance des mécanismes du corps fait du savoir-pouvoir un agent de transformation de la vie humaine (Foucault, 1976b). Le biopouvoir est véhiculé à travers des pratiques et des politiques pastorales de bien-être qui requièrent un rapport de vérité à soi. Ce rapport passe par l'examen de conscience de ses propres dysfonctionnements, et la confession de la parole subjective. Il s'agit de libérer le potentiel individuel. Le pouvoir implique une posture réflexive de façon à optimiser le bio-pouvoir, l'efficacité individuelle. Cela passe par des techniques modernes de gestion individuelle comme dans les dispositifs de carrières et de coaching.

Le pouvoir repose sur des relations entre sujets libres et disciplinés selon une volonté intériorisée par voie de suggestion (Le Texier, 2011). Mais le pouvoir devient gestionnaire de la liberté (Foucault, 1979e). Il investit même les activités de soin ou de soutien. Il autorise en parallèle un contre-pouvoir, une re-création (Worms, 2013). Les effets sociaux discursifs du pouvoir sont ainsi contestables et partiels (Fassin, 2005).

En ce sens, l'évolution conceptuelle de Foucault marque un détachement quant à un pouvoir déterministe et totalisant. Si le pouvoir est individualisant, parce qu'il est relationnel, il répond d'une logique de gouvernementalité (B.) et présente une potentialité subversive.

### *B. Une deuxième conception foucauldienne du pouvoir : Gouvernementalité, techniques de soi et subjectivation*

Outre les effets productifs des dispositifs disciplinaires, en 1978, Foucault s'intéresse au lien entre gouvernementalité et subjectivation (Knights & Willmott, 1989) au sein des

matrices<sup>30</sup> de pouvoir (Gros, 2010). Le contexte mobilisé est celui d'un libéralisme basé à la fois sur une culture du résultat (Chatelain Ponroy & Sponem, 2008) et sur des pratiques de rationalisation obéissant à la règle de l'économie maximale (Foucault, 1979g).

A partir de la notion de gouvernementalité, Foucault (1976b, 1984a, 1984b) met en lien les techniques de soi et les techniques de domination. Ces techniques influencent les actions du gouvernement de soi (Lemke, 2002) c'est-à-dire la façon dont les individus se construisent et peuvent se transformer. La gouvernementalité est une articulation entre des formes de savoir et des processus de subjectivation au sein de relations de pouvoir. Elle implique un rapport de soi à soi (Foucault, 1984c). C'est « un domaine de relations stratégiques entre des individus ou des groupes – relations qui ont pour enjeu la conduite de l'autre ou des autres » (Foucault, 1981b, p. 214). La gouvernementalité a pour enjeu « de contrôler, de déterminer, de délimiter la liberté des autres » (Foucault, 1984c, p. 728).

Dans le contexte du libéralisme économique, la culture de soi a été « mise au service de l'exercice d'un pouvoir pastoral [et] a perdu une grande partie de son autonomie » (Foucault, 1983a, p. 629). Le pasteur incarne un « pouvoir protecteur, nourricier, bienfaisant et continu qui demande néanmoins en retour une obéissance permanente et absolue » (Le Texier, 2011). Dans le management, le pouvoir pastoral est partiel. La gouvernementalité est un champ stratégique composé de relations de pouvoir mobiles, transformables et réversibles (Foucault, 2005).

La domination est à distinguer du pouvoir (Lemke, 2002). Foucault (1979e, p. 65) se penche ensuite sur l'interaction entre les techniques de domination (« ce qui impose au sujet des objectifs et détermine sa conduite ») et les techniques de soi c'est-à-dire d'élaboration et de transformation de soi. Les techniques de soi permettent à « des individus d'effectuer, par eux-mêmes, un certain nombre d'opérations sur leur corps, leur âme, leurs pensées, leurs conduites, et ce de manière à produire en eux une transformation, une modification, et à atteindre un certain état de perfection, de bonheur, de pureté, de pouvoir surnaturel » (*ibid.*).

Les pratiques sociales historiquement et culturellement déterminées « précèdent et forment les sujets » (Alvesson & Sköldbberg, 2009, p. 253). C'est en cela que

---

<sup>30</sup> La matrice est à entendre comme un « fin réseau de normes, de codes et de contrôles » (Le Ny, 2009, p. 188) venant mailler « la multiplicité des rapports de forces qui sont immanents au domaine où ils s'exercent [...] à partir de points innombrables, et dans le jeu de relations inégalitaires et mobiles » (Foucault, 1976b, pp. 51–52).

gouvernementalité et subjectivité sont reliées. L'individu est amené à exercer sur lui-même, et sur les autres, une herméneutique du désir, à faire l'expérience de lui-même et à se reconnaître comme sujet de désir notamment au travail. L'expérience dépend d'un « ensemble de règles et de normes, [...] qui prennent appui sur des institutions » (Foucault, 1984a, p. 5).

Dans le contexte normatif du management, il s'agit donc d'aborder la façon dont les salariés disciplinent leur désir, gèrent leur carrière, conformément leurs pratiques professionnelles et par conséquent se vivent et se définissent à travers l'expérience d'être un cadre. Nous nous intéressons aux effets des techniques de soi inhérentes à la gouvernementalité managériale, en termes de subjectivité et de désir professionnel dans la carrière des cadres. C'est-à-dire à la façon dont les sujets s'élaborent et se transforment au regard de la finalité managériale. Les « individus sont amenés à prêter sens et valeur à leur conduite, à leurs devoirs, à leurs plaisirs, à leurs sentiments et sensations, à leurs rêves » (*ibid.*) comme sujets de la norme de performance au sein de leur carrière.

La gouvernementalité, dans le rapport qu'elle induit à soi et aux autres, produit une subjectivation qui répond de règles économiques et managériales (C.).

### C. *La gouvernementalité managériale : du jeu comme force subjectivante*

Dans une économie de bien-être (Foucault, 1979e), la rationalité libérale est basée sur la conception d'un *homo aeconomicus* qui calcule rationnellement et optimise ses intérêts. Cette rationalité est associée à un régime de vérité (Foucault, 1979a). Elle repose sur une société d'entreprise. L'*homo aeconomicus* est ainsi l'homme de l'entreprise et de la production. Les dispositifs de marché et les mécanismes concurrentiels sont des régulateurs (Foucault, 1979b). Ils favorisent la coordination de l'économie, les interactions et la croissance (Le Texier, 2011). Quant au jeu d'entreprises (Foucault, 1979c), il garantit la liberté des processus économiques (Foucault, 1979g).

Dans ce cadre, l'entreprise constitue une force organisatrice à part entière. Elle se diffuse dans l'imaginaire des sociétés industrielles et le structure via des savoirs formalisés (Le Texier, 2011). Les dispositifs de savoir-pouvoir régule le gouvernement de la subjectivité des salariés (Townley, 1993). L'entreprise alimente le contrôle, l'influence, la prescription et l'injonction des comportements. Cela passe par un conditionnement impersonnel et consenti voire divertissant. Il s'agit de normaliser, agencer et former mais

aussi solliciter « la participation active des gouvernés à leur propre gouvernement » (Le Texier, 2011, p. 77).

Cela relève d'une technologie du comportement humain (Foucault, 1979d) qui répond d'une gouvernementalité individualisante et favorise le jeu. Le jeu doit permettre à chacun d'optimiser sa fonction d'utilité. Les mécanismes sociétaux agiraient « non pas sur les joueurs du jeu, mais sur les règles de jeu », pour laisser le champ libre aux actions individuelles et minoritaires (Foucault, 1979d, p. 265). Les individus doivent s'adapter et se comporter en collaborateurs entrepreneurs (de Gaulejac, 2011) et en propriétaires capitalistes selon une éthique de la coopération.

Dans le jeu, l'entreprise de soi participe d'une nouvelle forme de subjectivation et de la construction de l'identité professionnelle (Pezet, 2004). Cela nourrit un individualisme où chacun est appelé à s'exalter et « à se prendre soi-même pour objet de connaissance et domaine d'action, afin de se transformer, de se corriger, de se purifier, de faire son salut » (Foucault, 1984b, pp. 28–29).

C'est ainsi que la gouvernementalité managériale (Le Texier, 2011) agit dans la carrière. Car cette dernière problématise l'employabilité (Pezet, 2004), c'est-à-dire le rapport entre l'entreprise de soi et les attentes organisationnelles. La carrière problématise le projet de soi comme auto-discipline (Grey, 1994). Les politiques de GRH stimulent une telle logique en promouvant l'idéologie de l'excellence<sup>31</sup> (Aubert & de Gaulejac, 2007). Comme force subjectivante, la gouvernementalité managériale façonne les représentations et les comportements des travailleurs qui tentent de suivre un modèle d'excellence. Pour Le Texier (2011), le manager est l'héritier du pasteur, c'est-à-dire celui qui contrôle par des normes morales, statistiques et rationnelles. Pour Brunel (2008) c'est le coach (voir Chapitre 1. III.).

Si la gouvernementalité managériale normalise l'excellence, elle est détournée par le jeu et intériorisée comme projet de soi. La carrière devient alors un terreau favorable à des effets excessifs sur les comportements au travail, notamment chez les cadres (II.).

## II. Effets et risques de la gouvernementalité managériale

Le concept de carrière relève à la fois d'une dimension productive et de projet (Gingras, Spain, & Cocandea-Bellanger, 2006). La carrière fait aussi appel à une

---

<sup>31</sup> Etymologiquement l'excellence signifie « sortir du lot, dépasser, l'emporter sur » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 72). Autrement dit, l'idéologie de l'excellence s'adresse à une minorité qui possède des caractéristiques spécifiques et compétitives en conformité avec l'idéal managérial.

dimension cognitive à travers des représentations et un sens construit (Cochran, 1994). Pour comprendre les effets de pouvoir sur la subjectivation des salariés, nous abordons l'interrelation<sup>32</sup> entre les effets de la gouvernementalité managériale à travers l'assujettissement et un fort engagement (A.) et les risques encourus (B.).

### *A. Entre assujettissement et incitation à un engagement conforme*

La gouvernementalité managériale produit de l'assujettissement (1.) via des processus d'identification, de contrôles implicites et de socialisation qui visent le corps (2.). Cela incite à un engagement conforme mais précarisant (3.).

#### 1. De l'assujettissement par l'identification

Au sein de l'économie politique, via un processus d'assujettissement (Knights & Willmott, 1989), la subjectivité est captée de manière disciplinante et fétichisée en identité. L'idéologie et les discours managériaux encouragent à une sur-identification des individus à leur carrière (Richardson, 2000). Ils encouragent également à une responsabilisation individuelle et agissent comme un contrôle sur la subjectivité (Knights & McCabe, 2000). Pour Thomas et Davies (2005), ces discours colonisent la subjectivité. Les pratiques RH, comme l'évaluation, régulent l'identité des salariés en les incitant à se construire une image d'eux-mêmes et stimulent des motivations professionnelles validées par l'entreprise et congruentes avec ses objectifs (Alvesson & Willmott, 2002)<sup>33</sup>. Le gouvernement de leur subjectivité est pris dans leurs idéaux et leurs aspirations individuelles (Rose, 1999). En somme, la carrière mobilise l'identité du sujet au travail et son idéal professionnel (Paillé, 2004).

Néanmoins, le pouvoir part de l'individu. Car les relations de pouvoir s'exercent dans des espaces libres via des techniques de persuasion ainsi que des comportements conformes aux règles et aux objectifs du jeu. Ce faisant, les relations de pouvoir apportent une forme de sécurité et un sentiment d'appartenance (Knights & Willmott, 1989). En

---

<sup>32</sup> C'est-à-dire non pas sous forme de causalité mais selon un processus complexe et pluriel.

<sup>33</sup> De surcroît, Alvesson et Willmott (2002) proposent neuf critères d'analyse du processus managérial de subjectivation : 1/ se définir comparativement aux autres dans la sphère sociale (hommes Vs femme) ; 2/ se définir par spécificités groupales (managers Vs techniciens) ; 3/ proposer un lexique interprétatif de ses propres motivations à travers un récit historique de l'entreprise véhiculant des archétypes et une identité ; 4/ expliquer les valeurs morales, via une charte éthique par exemple ; 5/ se définir à partir de son savoir et de ses compétences ; 6/ s'affilier et faire corps avec un groupe (nous Vs eux) ; 7/ se positionner dans la hiérarchie selon un organigramme ; 8/ avoir des règles du jeu ; et 9/ mettre en scène le contexte dans lequel vit l'organisation pour rassembler (ex. la guerre économique globale).

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

cherchant à maximiser leurs gains, les acteurs sous-estiment les effets fortuits de la reproduction de leur propre subordination, car ils contribuent à perpétuer des techniques de pouvoir. La perception du jeu renforce le sentiment de liberté, comme celui de s'auto-organiser (conformément aux exigences organisationnelles). L'assujettissement est ainsi perçu comme désirable car il est productif, pourvoyeur de sens et d'identité. L'évaluation et les récompenses symboliques et matérielles des meilleurs salariés viennent les conforter, les sécuriser et confirmer leur identité de managers compétents. Ils reproduisent des comportements normalisants et incarnent un regard hiérarchique de vérification et d'encouragement afin de permettre à tous les collaborateurs de se perfectionner et de mieux se comporter.

Les bénéfices narcissiques et matériels retirés sont suffisants pour inhiber les oppositions réelles ou les remises en question de règles considérées comme acquises. L'entreprise comme groupe social fournit des significations imaginaires produisant du sens dans l'existence professionnelle (Aubert & de Gaulejac, 2007). La culture d'entreprise promeut des valeurs, des croyances et du sens favorables à l'estime de soi (Fleming & Spicer, 2003). La résistance ou le refus d'y adhérer seraient vains et surtout frappés d'absurdité (Dejours, 1998). Un des objectifs attendus d'un tel assujettissement est un engagement professionnel adapté, pour atteindre des objectifs toujours plus élevés ... en phase avec l'idéologie de la croissance. La gouvernementalité managériale investit également le corps par la socialisation (2.).

### 2. Les effets de la socialisation managériale par, et sur le corps

Le corps des salariés s'inscrit comme lieu de pouvoir. Michel (2011) montre que les normes de contrôle ne sont pas seulement cognitivement intériorisées (à travers la description de poste, la supervision, la pression des pairs). Elles sont incarnées. La socialisation, comme processus et résultat, produit un contrôle invisible sur le corps des salariés qui conduit à un alignement harmonieux et volontaire entre un membre et son organisation. La culture, comme système intégré de valeurs partagées, enferme les individus et les amène à se représenter des choix culturels comme naturels et à en voiler les alternatives. L'organisation affiche des valeurs comme l'autonomie et l'équilibre de la vie professionnelle. La culture comme système culturel programme les individus physiquement, socialement et idéologiquement. Outre les mesures managériales incitatives et dissuasives, les corps sont agencés par le rythme des emplois du temps ou encore par l'aménagement (spatial) du lieu de travail.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Les contrôles implicites sont d'autant plus puissants qu'ils sont invisibles et donc difficiles à manipuler. Ils sont imprégnés dans l'environnement et les routines. Ces contrôles implicites contournent la conscience et ciblent le corps, ils phagocytent le sens critique. Cette emprise fonctionne davantage chez les jeunes recrues. Elles ont intérêt à se conformer et à s'identifier à la culture d'entreprise, malgré ses effets négatifs en termes de créativité et de pression étouffante. En effet, ces jeunes effectuent des tâches techniques moins exigeantes en termes de complexité et sont dans un processus d'intégration et d'assimilation des habitudes professionnelles.

Le paradoxe de l'autonomie amène les cadres à croire qu'ils choisissent d'agir selon des buts mentalisés et non pas d'après des contraintes situationnelles ou incarnées. Par auto-surveillance, certains contrôlent mentalement leurs actions, réifient et ankylosent leur corps comme une machine, un objet passif à discipliner. Cela renforce la socialisation et conduit les travailleurs (de la connaissance<sup>34</sup>) à une surcharge habituelle de travail que les salariés vivent comme choisie. Ces individus se soumettent à un contrôle vigoureux et répressif de leur corps pour rester performants. Ils s'imposent une disponibilité professionnelle permanente, même quand ils sont en incapacité physique ou malades. Mais, ce labeur ne fonctionne que trois ans. Car cela génère un conflit entre les acteurs et leur corps. C'est contre-performant à moyen terme, au bout de quatre ans le corps s'effondre. Les salariés concernés perdent le contrôle de leur corps en développant des formes d'addictions ou en cédant à leurs compulsions.

Le corps contraint les individus à tenir compte de lui, à s'en instruire. Au total, Michel (2011) démontre que le corps ne peut être complètement socialisé et qu'il cause une distanciation culturelle. Il entrave alors les objectifs mentalisés et la socialisation. Le corps empêche de participer totalement au système et aide à transcender le contrôle organisationnel au profit de meilleures capacités de jugement, d'éthique et de créativité.

Outre les effets sur le corps, la gouvernementalité managériale produit de l'engagement au prix d'une précarisation subjective (3.).

### 3. De l'engagement à la précarisation subjective

L'engagement d'un individu renvoie à son implication personnelle (et psychologique), à sa performance au travail (Kahn, 1990) et à son attachement envers son organisation (Gagné & Forest, 2009). L'identification implique un processus de

---

<sup>34</sup> Michel (2011) a mené une étude ethnographique de neuf ans dans l'antre de deux banques d'investissement de Wall Street, auprès de travailleurs de la connaissance (*knowledge workers*).



Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

socialisation composé de « pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p. 421). L'engagement (affectif) est d'autant plus fort que le manager se vit positivement ou en réussite au travail. En contrepartie, il s'investit de manière loyale (Meyer *et al.*, 1998), comme une obligation perçue envers l'organisation (Wiener, 1982). Tant que le travail (intensif) et les efforts consentis sont reconnus, ils permettent une construction identitaire et fournissent du sens. Car la reconnaissance soulage l'individu et nourrit un sentiment d'accomplissement de soi (Dejours, 1998).

L'engagement individuel s'auto-alimente puisque s'investir au travail fait percevoir un départ de l'organisation comme un coût (Vandenberghe *et al.*, 2009). Partir constituerait un non-retour sur l'investissement consenti au travail et aussi l'abandon d'avantages (psychologiques et financiers). Cela apparaît d'autant plus risqué lorsque les alternatives professionnelles perçues manquent au sein d'un marché du travail déprimé (Vandenberghe *et al.*, 2007). La nécessité de s'investir toujours plus (Linhart, 2012) est une réponse aux « conditions insécurisantes dans un contexte idéologique de guerre économique » (Linhart, 2011, p. 99).

En outre, l'organisation cherche à faire adhérer ses Hommes à sa culture d'entreprise par l'identification, l'engagement, le contrôle, l'attachement positif à l'entreprise et à ses produits (Fleming & Spicer, 2003), et même à l'équipe, notamment dans le registre du sport collectif (A. D. Brown & Coupland, 2015). L'entreprise lie les cadres par un contrat narcissique, un contrat imaginaire (Brunel, 2008; Giust-Desprairies, 1989, 2003; Kaës, 2014). Ce contrat les amène à s'identifier aux jeunes cadres dynamiques et engagés. Il s'agit pour eux d'optimiser leurs performances en contrepartie d'une reconnaissance symbolique et financière. Cette adhésion repose sur un discours managérial éthique ancré sur des valeurs et des finalités humanistes, positives et incontestables (l'écoute, le bien-être, la bienveillance, le respect, l'égalité).

Pourtant, tout cela précarise les individus et les rend dépendants d'une identité sociale valorisée par l'institution (Knights & Willmott, 1989). Les techniques modernes de pouvoir ont pour conséquence d'isoler les salariés, ce qui les rend vulnérables et plus à même de répondre à des exigences et à des attentes organisationnelles admises comme normales. L'incertitude professionnelle des cadres fait de leur conscience d'eux-mêmes une force contraignante engageant leur propre identité professionnelle, et les responsabilisant plus directement et plus intensément.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Les procédures de *reporting* personnalisent la relation de travail, ce qui « oblige le salarié à se dépasser sous la menace angoissante de déchoir » (Linhart, 2012, p. 1). Ces procédures sont « dans le même temps négation en actes de toute singularité et, du même coup, processus insidieux de désobjectivation, notamment par l’instauration programmée de dénis imposés qui attaquent le sens de la réalité » (*ibid.*).

Des comportements associés au succès de carrière peuvent conduire à un échec personnel (Evans & Bartolome, 1980) ou à de l’insatisfaction professionnelle (Salman, 2015). Le succès<sup>35</sup> objectif de carrière n’est pas un gage d’épanouissement personnel, de succès subjectif (Judge & Bretz, 1994). Au contraire, il peut s’accompagner de difficultés et d’une dissonance plurielle au travail (B.).

### B. *Le revers de la gouvernementalité managériale : entre dissonance et souffrance au travail ?*

La gouvernementalité managériale assujettit implicitement les cadres en les incitant à un engagement conforme et important, au prix d’une subjectivité inauthentique et dissonante. Lorsqu’ils se prennent au jeu, ces cadres prennent le risque d’être assimilés par le système managérial (1.). Dans l’incertitude de conserver une place qui leur est promise, ils s’insèrent dans la course et s’investissent parfois dans une carrière inappropriée (2.), et ce tant qu’ils adhèrent à l’illusion du jeu. Ils s’arrêtent lorsqu’ils n’y croient plus, lorsqu’ils vivent un malaise (3.).

#### 1. Entre conformisme et idéal personnel : le risque d’être assimilé

Le lien entre performance et GRH, tant au niveau individuel qu’organisationnel, est jugée d’une importance critique pour les praticiens, les responsables RH et les chercheurs<sup>36</sup> (Marchington & Zagelmeyer, 2005). Ainsi, le recours à des pratiques de GRH qui stimulent l’engagement peut être une fin en soi, quelle qu’en soit leur efficacité (T. D. Wall & Wood, 2005). Elles s’inscrivent dans un projet organisationnel et

---

<sup>35</sup> Le concept de succès de carrière est séparé en composantes intrinsèques et extrinsèques (Judge & Kammeyer-Mueller, 2007). La réussite de carrière organisationnelle (externe) repose sur la performance individuelle (Hall, 1976). Cochran (1994) définit la carrière en fonction de la production de résultats. Le succès objectif de carrière est remis en cause à partir des années 1970 (Hall, 1976) au profit du succès subjectif (Derr & Briscoe, 2007). Le succès de carrière devient la réussite réelle ou perçue qu’un individu a ‘accumulé’ par le fruit de son expérience (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz Jr, 1995).

<sup>36</sup> Cela concerne notamment les secteurs industriels où il est possible d’atteindre un fort développement de la valeur ajoutée ou dans des pays développés dont les infrastructures rendent une telle croissance possible (Marchington & Zagelmeyer, 2005).

idéologique de performance et de profits (Heilbrunn, 2004). Or, la culture du résultat est un mode de subjectivation (Chaine, 2012).

En intériorisant le discours collectif et en s'engageant affectivement, les cadres sont portés vers un sentiment d'exaltation de soi hors d'eux-mêmes et aveuglés par la certitude ... au risque d'une contrepartie parfois fatale : celle d'être assimilés (Aubert & de Gaulejac, 2007). Le travail relève alors d'une fonction psycho-idéologique et d'un système managinaire dans lequel l'individu n'a plus le sentiment d'être instrumentalisé. En choisissant de faire carrière, l'acteur est libre de se conformer au modèle proposé (indirectement imposé) et de choisir sa voie d'épanouissement. Toutefois, la « reconnaissance ne lui est acquise qu'en tant qu'il symbolise le modèle de comportement prôné par l'entreprise » (*ibid.*, p. 114).

Les cadres fortement animés par un idéal personnel et convergent avec le modèle organisationnel peuvent développer une « image d'eux-mêmes en décalage avec leur personnalité réelle ». S'ils ne sont pas 'eux-mêmes', ils sont en conformité avec les standards extérieurs prônant l'excellence et la réussite. Cela leur permet de garder la face et conjurer la crainte de l'incompétence (Dejours, 1998) voire la peur ou la honte de l'échec dans une société narcissique (Lasch, 1981).

Le conformisme favorise une destructivité désubjectivante (Diet, 2003). Le pendant d'un engagement excessif au sein des carrières révèle parfois une souffrance au travail qui ne peut se dire (Aubert & de Gaulejac, 2007). Les organisations exigent de leurs salariés d'être pleinement dédiés, au risque de s'identifier à un faux-self managérial (Aubert & de Gaulejac, 2007; Dubouloy, 2004). Ceux-ci entretiennent un soi inauthentique (Winnicott, 1965) qui constitue une protection, un mécanisme de défense. C'est-à-dire qu'ils adoptent des comportements sociaux attendus, conformes ou complaisants, jusqu'à épouser une personnalité 'comme si'. Pour réussir et rester dans la course à la performance, il faut inhiber, marginaliser une partie de soi. Cela provoque « une nécessité d'adaptation de soi-même à la logique managériale » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 306). En quête d'un idéal, ils risquent une maladie de l'adaptation.

Devenir le manager 'type' déstabilise le rapport à soi et engage parfois dans une voie inappropriée (2.).

## 2. Entre déstabilisation professionnelle et carrière inappropriée

Certains s'engluent dans une carrière inappropriée (Ibarra, 2002). Les discordances professionnelles sont sources de bifurcation (Ibarra, 2004). La souffrance au travail est favorisée lorsque l'individu « est contraint d'occuper une place sociale qui l'invalide, le disqualifie, l'instrumentalise ou le déconsidère » (de Gaulejac, 2011, p. 63). Malgré la course et la recherche de compétitivité, d'autres se plaignent de l'ennui. L'ennui au travail est provoqué par ce qui se répète dans un contexte d'urgence (Hughes, 1996). En cela le travail est un drame social car « la conception que l'on a de son propre travail et de sa carrière - joue un rôle très important dans la conception que l'on a de soi-même [...] dans le processus d'identification sociale » (*ibid.*, p. 97). La désobjectivation participe d'une dégradation du travail :

« les vécus de mépris et de disqualification renvoient en l'occurrence à une déstabilisation des discours et représentations de référence par des formulations et des logiques transformant radicalement les valeurs et les modalités du lien social et des relations au travail » (Diet, 2009, p. 66).

De Gaulejac (2005, pp. 163–164) nourrit un regard critique sur un travail mis en souffrance et sur le « sens prescrit par les institutions [qui] inscrit l'activité dans des missions socialement définies et légitimées » à partir de valeurs incontestables comme la rentabilité, l'esprit d'équipe, le dépassement de soi. Les référents managériaux sont progressivement intériorisés et évalués par auto-réflexion, par conscience professionnelle. En quête d'une reconnaissance institutionnelle, les individus fournissent des efforts.

Mais, les politiques systématiques du changement génèrent une perte de sens. Les efforts accomplis sont vains. Les promesses managériales s'avèrent être des chants de sirène (Linhart, 2012). Cela alimente une précarisation subjective car les individus doivent se renouveler en permanence et créer de nouveaux repères (Linhart, 2011). Ainsi, s'opère une mise en tension individuelle entre le sens personnel et l'adhésion superficielle et partielle au sens prescrit par l'organisation. La confiance dans le monde professionnel « a été gravement déstructurée par l'évaluation individualisée des performances » (Dejours & Gernet, 2012, p. 88). Les évaluations ont exalté les performances individuelles et favorisé la concurrence généralisée et la déloyauté.

L'individu apparaît dépossédé du sens de sa réussite (de Gaulejac, 2005). Pourtant, il doit faire la preuve de sa rentabilité et intérioriser les valeurs du monde économique pour avoir une place, une existence sociale. Il doit aussi devenir autonome dans l'entreprise de

sa propre vie, dans la réalisation de lui-même et dans sa construction personnelle ... le tout sans prise particulière sur son environnement de travail. Car au mieux il peut gagner ponctuellement la course. Néanmoins, il faut lutter pour répondre à la fixation d'objectifs personnels en ascension permanente. C'est un facteur de précarité et d'impuissance (Linhart, 2011). Relativement au culte de la performance (Ehrenberg, 1991), chaque jour il faut progresser pour être à la hauteur. La stabilité est mortelle dans la compétitivité internationale et organisationnelle. La performance objective est éphémère. Elle renouève l'insatisfaction et favorise la souffrance, la fatigue d'être soi (Ehrenberg, 2000). Toutefois, pour faire carrière, il faut continuer à y croire (3.).

### 3. De l'*illusio* au malaise : le pendant du jeu managérial

Le concept bourdieusien d'*illusio* (Costey, 2005), étymologiquement lié au jeu (*ludus*), est cette propension à agir selon des habitudes (Bourdieu & Wacquant, 1992). L'*illusio* naît de la rencontre « entre un *habitus*<sup>37</sup> (ensemble d'expériences sédimentées qui orientent les manières de faire et de penser) et un espace social caractérisé par des règles qui régissent, de façon plus ou moins stricte, son fonctionnement » (Costey, 2005, pp. 18–19). Costey repère trois formes de l'*illusio* chez Bourdieu, à savoir un investissement (1/) qui repose sur la perception d'une évidence (2/) et d'un intérêt à participer (3/) :

1/ L'*illusio* équivaut à la motivation ou à l'engagement, à un investissement psychologique. C'est « le fait d'être pris au jeu, pris par le jeu, de croire que le jeu en vaut la chandelle » (Bourdieu, 1988, p. 11). En outre, c'est « le fait d'être investi, d'investir dans des enjeux qui existent [...] par l'effet de la concurrence » (Bourdieu, 1994b, p. 152). Ceux qui détiennent les *habitus* du jeu sont disposés à en reconnaître les enjeux au contraire de ceux qui en sont exclus ou y sont indifférents. Pour ces derniers, c'est une illusion (Bourdieu, 1988).

2/ La participation au jeu est perçue comme évidente « quand les structures incorporées et les structures objectives sont en accord » (Bourdieu, 1994b, p. 156). Une foi pratique laisse « en suspens les principes de fonctionnement du champ pour mieux se plonger dans l'action » (Costey, 2005, p. 20).

3/ Les acteurs perçoivent de l'intérêt et du sens à s'investir dans un jeu et dans son à-venir (Bourdieu, 1997). Ils en attendent quelque chose. L'*illusio* c'est la coïncidence entre

---

<sup>37</sup> De manière générale, l'*habitus* désigne les perceptions et les pratiques qui sont intériorisées et reconduites par phénomène de socialisation.

des structures sociales et mentales, « la réconciliation d'un sens objectif et d'un sens subjectif » (Costey, 2005, p. 20).

L'*illusio* est une croyance aveugle qui implique les valeurs et le corps. C'est une « condition du fonctionnement de certains champs réglés par une économie symbolique, fondée sur le double jeu de la méconnaissance et de la reconnaissance » (*ibid.*, p. 20). Ces espaces sociaux « orientés vers l'accumulation de capital symbolique ne fonctionnent qu'en raison de la croyance de l'ensemble des acteurs dans la légitimité des valeurs qui s'y jouent » (*ibid.*). L'adhésion tacite à la même *doxa* « rend possible leur concurrence et lui assigne sa limite : elle interdit de fait la mise en question des principes de la croyance, qui menacerait l'existence même du champ » (Bourdieu, 1997, p. 132). Aux acteurs sont offerts des émoluments essentiellement symboliques acceptés sous l'effet de la docte ignorance (Costey, 2005). Il y a un accord tacite à s'investir dans le champ :

« l'intérêt qu'on a à son existence même et à sa perpétuation, à tout ce qui s'y joue, et l'inconscience des présupposés impensés que le jeu produit et reproduit sans cesse, reproduisant ainsi les conditions de sa propre perpétuation, sont d'autant plus totales que l'entrée dans le jeu et les apprentissages se sont effectués de manière plus insensible et plus ancienne » (Bourdieu, 1980, p. 113).

L'autonomie accroît les efforts attendus pour se conformer aux exigences : l'entrée dans un univers professionnel « suppose une mise en suspens des présupposés du sens commun et une adhésion *para-doxale* à un ensemble plus ou moins radicalement nouveau de présupposés, et corrélativement, la découverte d'enjeux et d'urgences inconnus et incompris de l'expérience ordinaire » (Bourdieu, 1997, p. 22).

« Plus l'univers du travail semble perdre son "âme", plus l'entreprise demande d'y croire » sans s'interroger sur son fonctionnement global et la violence qui y règne (de Gaulejac, 2005, p. 169 ; 200). L'obsession des coûts conduit à l'aggravation des contradictions entre rentabilité et qualité. Cela déstructure le sens du travail alors que « sur le plan de la mobilisation psychologique, ce qui prime c'est la question du sens du travail » (Dejours & Gernet, 2012, p. 79). Certains chercheurs soulignent la banalité du malaise au travail chez les cadres qui sont dans des organisations 'stimulacres' :

« [une] organisation '*stimulacre*' est dans le 'comme si', comme si elle était efficace, comme si elle maîtrisait ses risques, comme si la direction connaissait la réalité de l'organisation, comme si elle était à l'écoute des problèmes de ses cadres,

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

etc. ... ce 'stimulant simulacre' fait que ces organisations sont si difficiles à vivre » (Bouilloud, 2012, p. 25).

Pourtant, certains managers en viennent à alimenter le système dans une course à leur propre idéal, lorsque celui-ci se confond avec l'idéal organisationnel (l'excellence). Ils risquent alors le *burnout*, la maladie de l'excellence (Aubert & de Gaulejac, 2007). La dissonance croissante chez ceux qui sont moins en phase avec leur carrière (Biron & Eshed, 2016) peut être un facteur de *burnout* (Landour, 2012) ou de malaise (Denave, 2006). Ils perdent l'*illusio* dans un contexte de fort investissement au travail. La course à la reconnaissance comme contrepartie symbolique de l'engagement professionnel est un facteur de la machine *burnout*, et ce d'autant plus chez les femmes devant répondre à l'injonction double d'être féminine et active (Chabot, 2013).

Le *burnout* se caractérise essentiellement par trois aspects (Chabot, 2013). 1/ Une pathologie contemporaine de la relation psychosociale (entre l'individu, son travail et les valeurs sociales) accompagnée du constat d'une désillusion amère (Aubert & de Gaulejac, 2007), d'une régression, d'outrages à l'un des besoins fondamentaux : celui de l'émancipation et du sens au travail. Notre civilisation est caractérisée par l'excès collectif, le trop, le toujours plus du progrès technique. 2/ Le *burnout* est aussi relatif à une perte de foi (Robert-Demontrond & Le Moal, 2004) voire à une remise en cause d'un système de normes et de valeurs. 3/ Mais il peut conduire au renouveau, à une reconstruction ou à une métamorphose de l'état psychique et moral.

Le corps, lieu de socialisation, est la cible des relations de pouvoir. Pour Foucault (1975), le pouvoir s'exerce sur et investit les dominés, il passe par eux. Les discours stratégiques organisationnels sont dominants (Knights & Morgan, 1991). Ces discours réfutent et dévaluent des approches organisationnelles alternatives. Cette domination dépend de la responsabilisation des cadres qui, en acceptant de se soumettre à la logique du discours managérial, participent à la reproduction des mêmes pratiques sociales et discursives. En échange, ils acquièrent (temporairement) une place et étoffent leur identité subjective. Ce qui les légitime et les sécurise (Knights & Willmott, 1989).

Ce travail de revue de littérature fait écho au souci général des CMS d'interroger et de changer radicalement le rôle du management dans « la perpétuation et la légitimation de souffrances inutiles, de la division et de la destruction dans les domaines du travail » (Taskin & Willmott, 2008, p. 32). Pour Spicer (2009) les CMS doivent encourager des formes progressives de management et un travail décent (Karlsson, 2012).

Si le coaching semble incarner le nouvel esprit du capitalisme comme réponse à des effets managériaux néfastes, ne nourrit-il pas en même temps les ascèses de performance (III.), comme un rouage renouvelé du pouvoir ?

### III. Le coaching entre nouvel esprit du capitalisme et ascèses de la performance

Afin d'assouplir l'analyse des mécanismes disciplinaires, Foucault s'intéresse aux technologies comportementales s'appliquant à des individus libres, notamment le gouvernement de soi et la gouvernementalité. Dans le sillage de Foucault, Le Texier (2011) se penche sur la gouvernementalité managériale d'après la matrice foucauldienne : 'gouvernement-vérité-subjectivité' (1979-1984<sup>38</sup>). Suivant une perspective généalogique, nous éclairons le coaching comme dispositif de pouvoir (C.) à partir de sa forme ascétique (A.) et de son contexte idéologique (B.). Ce contexte idéologique et la gouvernementalité managériale marquent un élément de continuité entre la carrière et le coaching dans la trajectoire professionnelle.

#### A. *Le coaching comme rationalisation ascétique de la performance*

Nous proposons une analyse d'inspiration généalogique du coaching en le situant dans une évolution historique de la conduite de soi au sein des organisations (Pezet, 2007b). Les ascèses psychologiques (Ohayon, 2007), à partir des années 1920, apparaissent en continuité avec les ascèses stoïciennes et calvinistes (1.) et sont récupérées à des fins managériales (2.).

##### 1. L'héritage des ascèses stoïciennes et protestantes

Pezet (2007b) s'intéresse aux ascèses stoïciennes (1/) et protestantes (2/) pour penser les sources du coaching.

1/ Au début des années 1980, dans le prolongement des réflexions de Foucault sur la gouvernementalité, le souci de soi apparaît comme un gouvernement de soi ; le gouvernement de soi désigne « l'ensemble des expériences et des techniques qui élaborent le sujet et l'aident à se transformer soi-même » (Revel, 2002, p. 59). Le souci de soi (Foucault, 1982a) est l'association d'une connaissance de soi et d'un idéal éthique qui passe par un apprentissage de soi par soi (Foucault, 1983a). Foucault (1982a) prend

---

<sup>38</sup> 1984 correspond à l'année de la disparition de Foucault.



comme point de départ le moment socratique-platonicien<sup>39</sup> du souci de soi qui fonde la question des rapports entre sujet et vérité dans l'histoire de la pensée occidentale<sup>40</sup>. Relevant d'un privilège politique, économique et social, le souci de soi requiert de s'occuper des autres, de les éveiller et de les faire « courir » (*ibid.*, p. 5)<sup>41</sup>. C'est « un principe d'agitation, un principe de mouvement, un principe d'inquiétude permanent au cours de l'existence » (*ibid.*, p. 5). Au sens épicurien, c'est 's'occuper de' à l'instar des soins médicaux, une sorte de thérapie de l'âme.

En outre, Foucault (1982a) distingue deux types de souci de soi, (a) l'*erôs* (l'Amour) qui conditionne (b/) la *polis* (la cité).

a/ Comme pratique de la subjectivité, le souci de soi s'inscrit dans le fondement de la morale. Les injonctions à s'exalter constituent également « une volonté de rupture éthique, une sorte de dandysme moral, l'affirmation-défi d'un stade esthétique et individuel indépassable » (*ibid.*, p. 7). C'est un art de vivre visant à se corriger et à se gouverner soi-même. C'est un coûteux travail d'élaboration de soi sur soi, qui met en jeu l'être même du sujet, et par lequel il « peut et doit se transformer pour pouvoir avoir accès à la vérité » (p. 9). C'est une transformation progressive « dont on est soi-même responsable dans un long labeur qui est celui de l'ascèse » (p. 9). Le souci de soi est ainsi l'ensemble de ces recherches, de ces pratiques et de ces expériences comme les ascèses, les renoncements, les conversions du regard, ou les modifications d'existence. C'est un mouvement d'ascension et d'Amour « qui arrache le sujet à son statut et à sa condition actuelle [vers] la béatitude ; [...] la tranquillité de l'âme », vers l'accomplissement (p. 9). Le souci de soi vise en général l'essence de l'esprit, de la psyché, dans sa relation au corps.

b/ Le souci de soi est une pratique sociale dans la cité : « on ne peut pas bien gouverner les autres, on ne peut pas transformer ses privilèges en action politique sur les autres, en action rationnelle, si on ne s'est pas soucié de soi-même » (Foucault, 1982a, pp. 18–19). Le but et la fin de l'activité politique sont le bien-être, la concorde des citoyens entre eux. Il va falloir donner de soi-même pour accéder au savoir nécessaire à un bon gouvernement. Le souci de soi n'est pas la connaissance psychologique de soi (ou de la

---

<sup>39</sup> En réalité, Foucault (1982a, p. 15) repère le souci de soi (« s'occuper de soi-même ») plus tôt, au sein d'un texte de Plutarque.

<sup>40</sup> Pourtant, plutôt qu'un rapport à la vérité, l'inscription delphique 'connais-toi toi-même' est surtout un principe de prudence pour ne pas trop présumer de sa force, notamment face au divin.

<sup>41</sup> Le souci de soi rappelle ici la carrière vue comme une « course » (Gunz & Peiperl, 2007, p. 3 ; 15) et les effets de la gouvernementalité managériale.

nature de l'homme) mais l'intensification de la présence à soi, une concentration éthique. Et ce afin de se comporter correctement et comme il convient face aux troubles externes ou aux affects en distinguant ce qui dépend de soi de ce sur quoi nous n'avons pas prise (Gros, 2007, p. 102). Aux origines du coaching, Pezet (2007b) repère également les ascèses protestantes (2/).

2/ Weber<sup>42</sup> (1905, p. 18) observe que « le choix des occupations et, par là même, la carrière professionnelle, ont été déterminés par des particularités mentales que conditionne le milieu », à savoir, notamment à l'époque, l'éducation et la religion. Le salut passait par le travail. Cela fait écho à une éthique capitaliste de croissance. L'exigence vocationnelle fait du travail un but en soi afin de retirer un avantage économique utile et de viser « un accroissement quantitatif et qualitatif de la production [pour servir] le bien général » (*ibid.*, pp. 120-122). Ce devoir moral de labour demeure sous la forme d'un exercice de vertu ascétique, de travail rationnel à l'intérieur d'un métier (Colliot-Thélène, 2006).

Le souci de soi est donc un laborieux travail de transformation de soi avec une finalité politique de gouvernementalité. L'ascèse protestante véhicule une dévotion économique à des fins eschatologiques<sup>43</sup>. Ces deux types d'ascèses semblent récupérés dans le système managérial et les dispositifs comme la carrière et le coaching (2.).

## 2. De la récupération managériale des ascèses et savoir-être

Contrairement aux ascèses calvinistes ou stoïciennes (Pezet, 2007c), les ascèses contemporaines de la performance ne visent ni le salut divin, ni la liberté réelle, ni l'efficacité de l'action politique (gouverner les autres) comme absolus. Ces ascèses de la performance visent plutôt une rationalité économique et des améliorations incrémentales. Les règles ascétiques initialement austères sont « ré-acclimatées, transposées, transférées à l'intérieur d'un contexte qui est celui d'une éthique générale du non-égoïsme, soit sous la forme chrétienne d'une obligation de renoncer à soi, soit sous la forme 'moderne' d'une obligation vis-à-vis des autres » (Foucault, 1982a, p. 8) ; au nom de l'esprit d'équipe par exemple.

L'exercice (spirituel) du souci de soi vise l'extériorité éthique d'un sujet fort faisant correspondre ses actes à sa parole individuelle. C'est une action émancipatoire ou de

---

<sup>42</sup> Weber (1905) recherche si certaines 'affinités électives' sont perceptibles entre des formes de croyance religieuse et l'éthique professionnelle. Il observe que les protestants sont surreprésentés chez les entrepreneurs et les techniciens du Land de Bade en Allemagne (Letonturier, 2016).

<sup>43</sup> L'eschatologie concerne le salut, le jugement, l'au-delà de l'humanité.

résistance par rapport au pouvoir politique. Le souci de soi ne concerne pas en effet le sujet dans son être, ni l'interprétation moderne rationaliste, mécaniste et scientifique de la connaissance de l'Homme, ni l'appropriation psychologique de ses engagements, ni une lucidité ou une intériorité psychologiques<sup>44</sup> (Gros, 2007). Effectivement, tous ces aspects favorisent une subjectivation temporaire et reposent sur des conditions extrinsèques culturelles (niveau d'études) ou morales (répondre aux normes sociales professionnelles et aux normes économiques et financières).

L'usage actuel du souci de soi répond d'une gouvernementalité managériale, comme un principe général de conduite dans la vie active obéissant à un principe de rationalité morale rigoureuse. C'est un mode d'être du sujet moderne (Foucault, 1982a), une gestion de soi (Louart, 2002). Cible du biopouvoir, la personnalité devient un outil à optimiser<sup>45</sup>. Dans une perspective de surveillance intime et morale, la connaissance de soi relève d'un discours établissant des normes de conduite professionnelle adaptée (Townley, 1995). Il correspond aussi à une maîtrise de soi et à des stratégies de pouvoir (comme améliorer son savoir-être managérial). C'est ce qu'illustre le coaching comme « exercice d'attention à soi qui a pour but de prendre conscience de ses émotions ou encore de ses schémas d'action, pour les modifier si nécessaire » (Pezet, 2005, p. 3).

La dimension émancipatoire dans les ascèses de performance est toutefois possible dans l'apprentissage vers et par le coaching. Le travail de souci de soi se traduit alors dans l'ouverture à ses propres affects, selon une démarche ontologique d'éveil, de mise en mouvement voire de transformation de soi (comme gouvernement authentique de soi). Pourtant, le coaching est conditionné idéologiquement, il s'inscrit dans un régime de vérité. C'est une activité idéale-typique (Salman, 2015) du nouvel esprit du capitalisme - (B.) - (Boltanski & Chiapello, 2011).

## *B. Coaching et nouvel esprit du capitalisme*

Parce qu'il repose sur « les intérêts diversifiés d'acteurs hétérogènes » (Salman, 2015, p. 60), le groupe professionnel des coachs permet d'éclairer les ressorts de l'adhésion et des affinités électives au nouvel esprit du capitalisme. Dans la continuité du

---

<sup>44</sup> Selon Foucault (1982a, p. 9), c'est la démarche cartésienne qui a détourné le 'connais-toi toi-même' du souci de soi, « en plaçant l'évidence de l'existence propre du sujet au principe même de l'accès à l'être », sans effort.

<sup>45</sup> Les tests MBTI en sont une illustration. Le modèle *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) fournit une description dynamique de la personnalité décrivant seize profils individuels et complémentaires (Cailloux & Cauvin, 1994). Ce modèle est inspiré des types psychologiques de Jung (1997).

néomanagement (Boltanski & Chiapello, 2011), le coaching semble avoir récupéré la critique artiste moderniste (1.) et la critique sociale antimoderniste (2.) adressées au capitalisme.

### 1. La critique artiste moderniste

La critique artiste moderniste relève d'une volonté de libération sur fond de contestation du système managérial. Il s'agit pour les coachs de se libérer de leur ancien carcan organisationnel, vers plus d'authenticité, pour trouver leur place. En devenant coach, l'individu sort *a priori* de la logique matérialiste de la propriété et du régime direct de la production organisationnelle. Il rentre plutôt dans une production de soi et dans la culture de l'incertitude au contraire d'une culture gestionnaire et planificatrice.

Les valeurs libérales qui fondent l'esprit des Lumières et le capitalisme n'ont pas conduit à libérer les individus à partir de « potentialités humaines d'autonomie, d'auto-organisation et de créativité » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 91). Au contraire, ces valeurs ont contribué à soumettre les salariés à une rationalité économique instrumentale, à les enfermer dans une structure à laquelle ils participent tout en étant autonomes. Chacun est responsabilisé à atteindre ses objectifs, conformément aux objectifs organisationnels. Cela donne l'impression de marges de liberté plus grandes, et entretient un processus de soumission librement consentie (Beauvois & Joule, 1981, 1987, 1998) ou de servitude volontaire (de La Boétie, 1576). En contrepartie de l'amélioration des conditions de travail et d'un accroissement des 'libertés', les cadres ont dû répondre par une meilleure productivité, développer la Qualité et la rentabilité. En plus, ils ont dû incarner des savoir-être comme l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la capacité 'rhizomatique', la pluricom pétence, l'adaptabilité, l'ouverture, la disponibilité, la créativité, l'écoute, ou encore « les capacités d'engagement, de communication, les qualités relationnelles » (Boltanski & Chiapello, 2011, pp. 162–163). Gages de réussite, ces savoir-être ont été récupérés par le néo-management (et le dispositif de carrière) puis le coaching, et mis au service des forces du capitalisme.

### 2. La critique sociale antimoderniste

Le néo-management et le coaching semblent également répondre à la critique sociale antimoderniste de l'individualisme. Ils correspondent à une recherche de fonctionnements plus épanouissants, plus ouverts aux émotions et aux aspirations individuelles. 'Être au

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

service de l'autre' en tant que coach<sup>46</sup> est une réponse à la critique de « l'égoïsme des intérêts particuliers dans la société bourgeoise », voire à l'hégémonie de la profitabilité (*ibid.*, p. 89).

L'ambiguïté du néo-management et du coaching est qu'ils s'originent *dans* et doivent leur survie *au* capitalisme. Et ce tout en incarnant une forme de contestation des valeurs du capitalisme (Chiapello, 1998; Salman, 2015) au moins dans sa version prédatrice (Willmott *et al.*, 2014). Le néo-management et le coaching sont une réponse au désenchantement pour rétablir des rapports humains plus conviviaux, au regard des critiques d'aliénation au travail et de relations mécaniques.

A travers les mouvements dans lesquels il s'inscrit, le coaching incarne des promesses complémentaires au nouvel esprit du capitalisme. Ces promesses favorisent l'exercice d'une gouvernementalité managériale (C.). Cela éclaire la tension qui s'opère dans la transition des cadres vers le coaching, car ils quittent un dispositif de pouvoir pour un autre.

### C. *Le coaching : entre optimisation de soi et authentique subjectivation ?*

Des cadres se vivent en difficulté dans un système économique et managérial qui ne leur convient plus. En choisissant de quitter leur carrière pour se tourner vers l'activité de coach, ceux-ci intègrent un processus de formation et pratiquent le coaching (d'abord comme apprentis). Cette pratique réflexive est issue d'un mouvement pluriel dont les promesses sont véhiculées sous forme de mode managériale (1.). Cela perpétue la finalité managériale du coaching et renforce la fonction du coaching comme dispositif de pouvoir (2.). Cela semble paradoxal car les cadres réintègrent un système dont ils cherchent à s'émanciper.

L'intérêt d'une perspective foucauldienne est de montrer qu'il existe une ambivalence dans l'usage du coaching. Le coaching peut constituer un espace de subjectivation. Cela est cohérent avec la finalité critique des travaux se revendiquant des CMS qui visent à mettre en exergue les résistances et les possibilités subversives des acteurs de terrain. Nous revenons sur ce point ultérieurement (Chapitre 3 – I.).

#### 1. Des sources d'inspiration de la mode du coaching

---

<sup>46</sup> La valeur de solidarité est affichée par certaines institutions qui perpétuent une dynamique d'entraide au sein des organisations et un coaching solidaire (cf. l'European Mentoring and Coaching Council - EMCC).

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Avant de faire l'objet d'une mode (2/), le coaching est issu d'une influence plurielle (1/). 1/ Pour Rappin (2006a, 2007), le coaching est lié à quatre grandes sources d'inspiration que nous restituons seulement à titre indicatif : le sport (a/), le *New Age* et le Mouvement du Potentiel Humain (b/), les sciences humaines (c/) et l'École des Relations Humaines et les théories des sciences de gestion (d/).

a/ Le coaching est un mouvement lié à la recherche de victoire et de l'exploit permanent dans le sport (Gallwey, 1997a, 1997b, 2009) et au travail (Gallwey, 2001). Dépasser ses auto-sabotages mentaux permet de libérer son potentiel. b/ Le *New Age* et le Mouvement du Potentiel Humain (Rappin, 2006a, 2007, 2011) ont aussi influencé le coaching. Ce sont des mouvements sociaux, égalitaires et contestataires. Ils dénoncent les excès technicistes et rationalistes de la société matérialiste. Les approches psychologiques et psychothérapeutiques (Maslow, 2004; Rogers, 1998) y ont une forte influence de par leurs sensibilités optimistes, créatives, rationnelles et désintéressées (Rappin, 2011). De plus, elles répondent à des questions identitaires existentielles au moyen d'une conscience pleine et heureuse et d'une attitude authentique (Dubouloy, 2004). Les techniques de soi reposent sur des outils multiples issus de divers champs de connaissances (Persson-Gehin, 2005). Elles sont revendiquées comme scientifiques (via les neurosciences, la psychologie cognitivo-comportementale, etc.) et favorisant l'actualisation de soi. c/ Les sciences humaines et les approches psychothérapeutiques, la pragmatique de la communication - issue des travaux de l'École de Palo Alto (Rappin, 2006a, 2011) - ont aussi influencé le coaching ; d/ de même que l'héritage d'Elton Mayo et de l'École des Relations Humaines des années 1930, ainsi que les théories des sciences de gestion (Rappin, 2007).

2/ Malgré les vives critiques qui lui sont adressées (Brasseur, 2009; Gori & Le Coz, 2006), le coaching apparaît comme une mode managériale (Vernazobres, 2007). Cette mode est porteuse de promesses de réconciliation de l'humain et de l'économique par le coach (Rappin, 2005, 2007), et *pour* le coach (en termes d'épanouissement). Tout le monde peut réussir. Derrière la rhétorique du 'pour mieux faire, il faut mieux-être' (Fourès, 2004, p. 20), le soi est intégré dans une stratégie personnelle. C'est un objet entrepreneurial (Ehrenberg, 2000). C'est un capital (McGillivray, 2005) à faire fructifier, à rentabiliser (Aubert & de Gaulejac, 2007; de Gaulejac, 2005) à gérer, à réguler par auto-contrôle de ses comportements (Louart, 2002). Le soi est à maîtriser en fonction de ses désirs et de ses opportunités (Aubrey, 1994).

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Le risque est néanmoins de réifier l'humain. Le soi devient une ressource à exploiter pour maximiser son utilité et son bonheur selon une rationalité économique et une comptabilité existentielle (Rappin, 2005). Comparativement à une démarche de qualité totale<sup>47</sup>, le coaching vise à résorber ses défauts d'employabilité et à se transformer en permanence. Le coach s'associe inconsciemment au discours normalisant de l'excellence, vers toujours plus de rendement humain (Queval, 2004), d'efficacité personnelle (Fourès, 2004), de réussite professionnelle.

En outre, le coaching possède une fonction de sens et de reconnaissance, car les cadres sont invités à s'identifier librement à une élite soucieuse du bien-être et du développement personnel. Le coaching fournit un argumentaire qui leur permet d'expliquer leurs actions rétrospectivement, simplement et positivement (Rappin, 2007).

Au total, le coaching, comme ascèse de la performance incarnant le nouvel esprit du capitalisme, répond à l'objectif d'efficacité conciliant des revendications humanistes. C'est à la fois dispositif de pouvoir et espace de subjectivation (2.).

### 2. Du dispositif de pouvoir à l'espace de subjectivation

Le coaching présente une ambivalence intrinsèque entre dispositif de pouvoir (1/) et espace de subjectivation (2/).

1/ Le développement personnel est « à la fois une technique de pouvoir et une procédure de savoir » (Foucault, 1975, p. 150). C'est une technologie politique du corps, un mode spécifique d'assujettissement agissant en continu et en permanence sur les individus. Le coaching est parfois considéré comme une ingénierie de soi, un management de l'âme (Brunel, 2008). Il relève d'un dispositif<sup>48</sup> de gestion individualisant dissimulant le jeu de la norme (Rappin, 2012). Le coaching favorise l'intériorisation d'une rhétorique 'éthiquement recevable' (Brunel, 2008). Il ne s'agit plus d'obéir mais d'être motivé, de se croire libre et de 's'éclater' (Marshall, 2007). Par une logique d'influence sous des apparences égalitaires et consensuelles, le coaching relève d'un pouvoir euphémisé (Alexandre, 2003). Il contribue à la régulation sociale (Vernazobres, 2006), voilant les mouvements historiques de résistance (Rappin, 2007).

En outre, au sein des dispositifs organisationnels tels que le coaching, les repères et le cadre symbolique qui structurent l'identité, changent perpétuellement. Le dépassement de

---

<sup>47</sup> La qualité concerne l'aptitude à satisfaire des besoins au moindre coût et dans les moindres délais.

<sup>48</sup> Pour rappel, un dispositif désigne « un ensemble de mesures ou de moyens disposés et agencés dans un but précis, stratégique, et pour la défense de certains intérêts » (Rappin, 2014, pp. 129–130).

soi est comme l'horizon dont la limite recule à mesure qu'on progresse. Paradoxalement, la recherche du nouveau et du changement est conservatrice, sans rupture, stabilisant un ordre social préexistant selon une idéologie constante (Rappin, 2005). Le coaching comme nouveau *one best way* (Rappin, 2007) contribue à déplacer la responsabilité des enjeux managériaux voire la précarité des résultats organisationnels sur le coaché (le cadre). Il entretient également « l'illusion que les problèmes individuels sont la cause des difficultés organisationnelles » (Sepulchre & Jardat, 2003, p. 41). Et ce en simplifiant une réalité organisationnelle complexe ainsi qu'en voilant l'ignorance des déterminismes collectifs ou organisationnels. Devenir coach représente parfois un emploi palliatif face aux vaines promesses organisationnelles (Salman, 2015).

Les cadres en transition vers le coaching sont concernés par un tel dispositif car ils en ont 'bénéficié' comme coachés. Ils y sont formatés et en y participant ils reproduisent l'exercice de la gouvernementalité managériale. Toutefois, ils sont actifs dans leur rapport au coaching. Ils ont tiré parti, durant leur formation, de l'espace du coaching comme apprentissage réflexif (2/). Cette représentation potentiellement émancipatrice est parfois contestée.

2/ Le coaching est un espace de subjectivation, de construction du rapport à soi. Néanmoins, pour Stevens (2013), le développement personnel ne participe pas tant d'une logique émancipatrice que d'une reproduction de l'ordre social. Chez les cadres en transition professionnelle, l'accompagnement repose sur une approche psychologisante et un triple réenchâtement subjectif : a/ par la requalification symbolique d'une perte de statut professionnel, il s'agit de reconstruire un récit positif. Celui-ci conditionne la confiance en soi et la perception des expériences vécues et des compétences capitalisées ; b/ par une réparation psychologique pour apaiser une souffrance psychique et définir une sortie de crise ; c/ par une « mise à distance de la vie de l'entreprise et l'ouverture du champ des possibles professionnels » pour se réaliser, après une remise en cause existentielle (*ibid.*, p. 45).

Selon une perspective foucauldienne, le coach en tant qu'acteur d'un système productiviste et relai de pratiques et de discours, est aussi acteur de résistance dans les relations de pouvoir. Qu'il soit individuel ou collectif, l'espace réflexif de travail sur soi lié au coaching ou à la formation de coach peut aussi correspondre à un sas de mieux-être. Il serait comme un pont entre le divan et l'entreprise (Arnaud, 2003). C'est un espace transitionnel (Abram, 2007; Dubouloy, 2004; Winnicott, 1953, 2011) protecteur dans



lequel le cadre peut abandonner son faux-self au profit d'un soi authentique, viser une place plus juste et des projets plus congruents. La possibilité subversive (Hodgson, 2005) alimente une subjectivation propre et une résistance potentielle (Butler, 1997, pp. 92–93). La connaissance de soi promue dans le souci de soi (Townley, 1995) peut ainsi faire l'objet d'une construction de soi (Pezet, 2005) et d'un gouvernement de soi congruents, ou nourrir des discours alternatifs. En outre, le transfert<sup>49</sup> dans la pratique du coaching n'est pas qu'un outil (Pezet, 2005). C'est aussi potentiellement un capteur de résonance psychosociale (Amado, 1994; Vidaillet & Vignon, 2004) source de distanciation critique (voir Partie 1. Chapitre 3. III.).

## Conclusion du Chapitre 1. Des effets de la gouvernementalité managériale à la transition de carrière

Dans ce chapitre 1 nous avons montré l'évolution du concept de pouvoir chez Foucault (I. A.). Au sein du système économique, Foucault propose d'expliquer les effets des rapports de pouvoir à partir de la gouvernementalité dont la finalité est l'efficacité. Il met d'abord en avant l'aspect disciplinaire du pouvoir à travers l'intériorisation de la surveillance (1.). Il montre ensuite que le pouvoir s'inscrit dans un système relationnel (2.) qui cible *in fine* le corps comme lieu du (bio) pouvoir (3.). Néanmoins, les relations de pouvoir s'avèrent instables. Elles doivent être réitérées régulièrement pour que le pouvoir s'exerce, bien qu'il soit déjà profondément incarné.

L'assise du pouvoir n'est donc pas absolue. Le pouvoir repose sur des relations et un système normatif de savoirs relatif au libéralisme. Ce système se reproduit via des discours qui le légitiment. Le discours managérial objectivise le savoir sur les cadres, c'est-à-dire qu'il construit une représentation normée des comportements attendus du cadre performant.

Le discours managérial précède et influence ainsi toute expérience de subjectivation (de processus de rapport à soi). Pour en rendre compte, Foucault mobilise le concept de gouvernementalité et des techniques de soi (I. B.), c'est-à-dire des techniques qui amènent à agir sur soi de manière réflexive. L'emprise subjective de l'exercice de la gouvernementalité est d'autant plus forte qu'elle s'inscrit dans un jeu. Chaque acteur est

---

<sup>49</sup> Le transfert « désigne, en psychanalyse, le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux et éminemment dans le cadre de la relation analytique. Il s'agit là d'une répétition de prototypes infantiles vécue avec un sentiment d'actualité marqué » (Laplanche & Pontalis, 2004).

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

considéré comme autonome et libre d'intérioriser les règles du jeu. Il est sollicité pour optimiser son utilité personnelle face à la concurrence (I. C.). Le jeu légitime une organisation sociale correspondant à une société d'entreprise.

La conception foucauldienne du pouvoir nous aide à mettre en perspective la transition de carrière des coachs, car nous interprétons les effets de la gouvernementalité managériale (II.) comme sous-jacents à la transition de carrière.

Plusieurs travaux rendent compte des effets empiriques de la gouvernementalité managériale dont les salariés sont acteurs. Cela peut se traduire par un important engagement des salariés conformément aux exigences organisationnelles (II. A.). C'est une forme d'assujettissement (1.) par identification professionnelle. Les individus sont incités à se définir en fonction du modèle professionnel fourni par la culture organisationnelle et managériale. L'identification, l'adhésion et l'implication dans le jeu organisationnel sont renforcées par un système évaluatif qui produit de la convergence et du conformisme. Même si le cadre est supposé libre de son engagement, de 'rester dans la course'. La récompense temporaire des employés est la place et les bénéfices narcissiques que fournit l'organisation. Ce sont des promesses conditionnées aux résultats. En complément, la socialisation assure la permanence de contrôles implicites et s'ancre dans le corps des salariés (2.). L'atteinte des objectifs est un challenge systématiquement renouvelé. Cela précarise la subjectivité et déstabilise l'identité (3.).

C'est le revers de la gouvernementalité managériale (II. B.). Si elle amène des cadres à se sentir utiles (productifs), elle a un coût pluriel pour eux : celui d'être assimilés par le modèle organisationnel (1.) et celui d'accroître un comportement dissonant, en désaccord avec leurs propres valeurs. Cela conduit des individus à se surinvestir et à s'engluer dans une carrière qui ne leur correspond pas (2.). La souffrance que cela génère est supportée tant que l'illusion fonctionne, que le corps endure la surcharge de travail, ou tant que les acteurs croient en l'intérêt de leur participation au jeu (3.).

Des cadres se vivent ainsi en difficulté dans un système économique et managérial qui ne leur convient plus. Certains choisissent de quitter leur métier initial pour s'installer comme coach. L'apprentissage des techniques de soi du coaching reposent essentiellement sur des ascèses de la performance (A. 2.) bien qu'elles s'originent dans des pratiques à finalité idiosyncrasique et morale (A. 1.). Parmi elles, le souci de soi stoïcien désigne des expériences et des pratiques ou des opérations sur le corps, sur les pensées ou encore sur les comportements. Or le souci de soi, comme mode de

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

subjectivation, mêle une connaissance de soi et un idéal éthique (idéal que fournit la culture organisationnelle et managériale).

Le coaching est une figure du néo-management. Il semble récupérer les critiques adressées au capitalisme (B.). Le coaching permettrait de se libérer d'un travail aliénant pour s'émanciper personnellement. Pourtant le coaching est issu d'un mouvement pluriel dont les promesses sont véhiculées sous forme de mode managériale (C. 1.), ce qui perpétue la finalité managériale du coaching comme dispositif de pouvoir (C. 2.). Pourquoi les cadres réintègrent-ils voire renforcent-ils un système dont ils cherchent à s'émanciper ?

L'intérêt d'une perspective foucauldienne est de montrer l'ambivalence du pouvoir. Il existe une potentialité subversive dans l'usage du coaching. Comme espace de subjectivation et sas protecteur, le coaching permet de mobiliser des techniques de souci de soi favorables à une confrontation constructive à soi et à l'actualisation de soi<sup>50</sup>. Lorsque ces techniques de soi sont récupérées à des fins organisationnelles, elles deviennent un mode de gestion de soi. Par la carrière, le projet de soi (comme engagement auto-discipliné, conforme aux exigences managériales) agit sur, dans et par les sujets. Mais c'est aussi par le pouvoir que les acteurs peuvent résister car les relations de pouvoir sont mobiles, transformables et réversibles.

Nous abordons désormais la transition de carrière au travers des modèles en sciences de gestion afin d'en vérifier la pertinence et d'en interroger la normativité (Chapitre 2). Par les questionnements personnels qu'elle soulève, la transition professionnelle présente une dimension émancipatoire (Mazade, 2011). Nous évoquerons ensuite la possibilité émancipatoire et critique du coaching face aux effets négatifs de gouvernementalité managériale (Chapitre 3).

---

<sup>50</sup> L'actualisation de soi est la capacité à développer son potentiel (psychologique).

## Chapitre 2. La transition de carrière des coachs : une bifurcation ?

---

L'intérêt d'étudier les concepts de carrière (I.) et de transition (II.) est de dégager quelques caractéristiques pour cadrer l'analyse des récits de vie (Partie 2) et la présentation de nos résultats (Partie 3). L'objectif de ce Chapitre 2 est de décrypter l'évolution des normes de carrière pour rendre compte des effets de la gouvernementalité managériale dans la transition. Par conséquent, nous privilégions le concept de bifurcation car il permet de mieux rendre compte d'un processus complexe et turbulent, en intégrant les éléments de subjectivité et d'identité dans la transition de cadre à coach. Il favorise la compréhension du processus subjectif sous-jacent, entre continuité et rupture, par-delà l'aspect idéologique et normatif du changement inhérent aux modèles en sciences de gestion.

### I. De la conception gestionnaire de la transition et de la carrière

Nous présentons l'évolution d'un concept élastique, la carrière (Collin & Young, 2000). Notre analyse tient compte des contextes, des fondements idéologiques, des valeurs et des normes que le concept de carrière condense. Nous appréhendons de surcroît les discours et pratiques qui en ont émergé, c'est-à-dire comment les relations sociales de pouvoir et de savoir sont reconstituées pour créer de nouvelles façons de comprendre et d'agir (Knights & Morgan, 1991).

En prémisses, présentons trois caractéristiques de la carrière : elle est objective ou subjective (1/), traditionnelle ou nouvelle (2/), ou encore composée d'étapes (3/).

1/ Hughes (1937, 1993b, p. 137) distingue la carrière objective, comme une succession de statuts et de postes précis dans une organisation rigide et structurée, et la carrière subjective, comme la perception fluctuante d'un individu sur le sens et les dimensions de sa propre vie professionnelle et personnelle. Ces deux approches sont compatibles si on analyse la carrière comme « une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser » en termes objectifs ou subjectifs (Mahmoudi, 2014, p. 37; Van Maanen & Schein, 1977). Similairement, Hall (1976, p. 4) les rejoint en définissant la carrière comme une séquence qu'un individu perçoit de sa propre expérience de travail tout au long de sa vie.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

2/ La carrière traditionnelle (organisationnelle) est opposée conceptuellement à la nouvelle carrière<sup>51</sup>. Cette dernière est en principe plus adaptée à l'évolution du contexte économique et social actuel et occidental.

3/ La carrière peut être vue comme un cycle global. Elle est composée d'étapes fixes et prévisibles correspondant à des tranches d'âges. Cette conception s'appuie initialement sur les théories du développement psychosocial de l'adulte ou des cycles de vie (Giraud *et al.*, 2011).

Nous privilégions l'approche subjective de la carrière car nous souhaitons comprendre le processus professionnel et personnel dans le devenir coach. En amont, l'approche objective favorise la comparaison et la segmentation des récits des enquêtés. Nous approfondissons et déconstruisons surtout les points 2/ et 3/ dans les parties A et B pour éclairer la compréhension de la transition professionnelle à partir des normes managériales de carrière et à partir des étapes de carrière. Par exemple, en sciences de gestion, la transition est plutôt considérée comme choisie par un acteur proactif.

### A. *De la carrière traditionnelle à la nouvelle carrière : vers une gouvernementalité managériale*

Nous précisons (A.) les concepts de carrière traditionnelle et de carrière nouvelle (1.), avant de contextualiser les critiques adressées à cette dernière (2.). Nous faisons ensuite un parallèle avec la gouvernementalité par les normes de carrière dans le contexte idéologique du nouvel esprit du capitalisme (3.). Ce qui correspond à une mise en perspective de l'évolution du concept d'étapes de carrière (B.).

#### 1. *Entre carrière traditionnelle et nouvelle : une évolution normative*

La carrière est un objet de gestion dont la responsabilité (et la réussite) dépend(ent) de la structure organisationnelle et/ou de l'agent individuel. Jusqu'au tournant des années 90, la carrière organisationnelle, ou mono-entreprise, domine (Super *et al.*, 1988). Elle se déroule généralement chez un seul employeur (Arthur & Rousseau, 1996a) et dans une

---

<sup>51</sup> La nouvelle carrière est analysée selon différents concepts complémentaires : la carrière nomade (Cadin *et al.*, 2003), la carrière sans frontières (Defillippi & Arthur, 1996) ou la carrière protéenne (Hall, 1976, 1996b; Hall & Mirvis, 1996). Selon les travaux, les chercheurs les confondent car ils sont synonymes quant à leur non-conformité aux normes bureaucratiques, ou les distinguent (J. Arnold & Cohen, 2008) car utilisés comme synonymes ils perdent de leur potentiel analytique (Briscoe & Hall, 2006; Sullivan & Arthur, 2006). En résumé, la carrière nomade désigne essentiellement un individu (le cadre nomade) qui évolue au sein d'une carrière sans frontières organisationnelles. Quand la forme de sa carrière se transforme au fil des opportunités professionnelles et de l'environnement externe, elle est dite protéenne (voir I. A. 2. 2/). Le cadre théorique des carrières nouvelles nous intéresse pour appréhender les normes qu'elles véhiculent.

organisation de grande taille (comme une industrie ou un département du service public). L'environnement doit être suffisamment stable et l'activité en croissance permanente, afin d'assurer la promotion des carrières, autant de paramètres pertinents dans le contexte occidental des Trente glorieuses. Hall (1987, p.301) et Arthur *et al.* (1989a, p. 15) évoquent alors la maturité du champ des études sur les carrières (Hall *et al.*, 1996). Dans un ouvrage charnière, Arthur et Rousseau (1996a) annoncent une nouvelle forme d'emploi, la carrière sans frontières.

Cela signifie que les termes de l'échange (le contrat psychologique) entre le salarié et l'employeur ont évolué. Le 'contrat' traditionnel (établissant la loyauté du salarié en contrepartie d'une sécurité de l'emploi) évolue alors vers la dyade performance individuelle/ apprentissage continu et employabilité (Hall & Mirvis, 1996; Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Sullivan & Crocitto, 2007). D'après le 'nouveau' modèle, l'individu est autonome, responsable de sa carrière, et capable de changement permanent pour s'adapter à un environnement imprévisible et en constante mutation. Les injonctions de performance et de réussite personnelle exacerbent la tension entre la liberté du choix de carrière et le rapport individuel au travail. Au mérite, tout le monde peut réussir, c'est la « passion démocratique » (Ehrenberg, 2000, p. 27). La nouvelle carrière récupère ainsi la critique artiste antimoderniste et incarne le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011).

Comme critiques des règles et des procédures du modèle bureaucratique, les concepts de carrière protéenne et sans frontières sont des métaphores qui viennent capter un changement de contexte social, économique et organisationnel vers une compétitivité mondiale inter-organisationnelle et inter-individuelle. Cela se combine avec une dérégulation et une libéralisation mercantile instituant et intensifiant le changement comme une norme dans des environnements faibles (Weick, 1996). Les carrières traditionnelles en sont altérées en termes de promotion de carrière et d'évolution hiérarchique (Sullivan & Arthur, 2006).

La carrière (nouvelle) est alors considérée comme une séquence d'opportunités auprès de plusieurs employeurs. Elle est pilotée selon des buts personnels, une expertise et un réseau (Defillippi & Arthur, 1996), au sein d'un marché du travail vu comme un réservoir de compétences (Cadin *et al.*, 2000). Ces approches renouvelées sont caractéristiques du nouvel esprit du capitalisme. Sur le modèle des professions libérales, le cadre nomade, flexible et polyvalent, est encouragé à s'autogérer dans une Cité par projets où la prise de

risque et la mobilité sont des gages d'employabilité (Boltanski & Chiapello, 2011). Le sens et les représentations donnés au travail et à la carrière dépendent de valeurs fondamentales comme la croissance/le développement et la liberté (Hall, 2004). Les cadres nomades sont théoriquement (plus) indépendants des politiques organisationnelles (Arthur & Rousseau, 1996a) et moins inhibés dans leur initiative individuelle. Au contraire, les carrières traditionnelles sont critiquées pour leur dépendance malsaine aux entreprises (Arnold & Cohen, 2008). Toutefois, les entreprises ont encore de l'influence sur les parcours des individus via des normes et des « règles plus ou moins implicites qui sanctionnent la réussite professionnelle » (Dany, 2001, p. 211).

Les nouvelles carrières (Arthur & Rousseau, 1996a; Chudzikowski, 2012; Hall *et al.*, 1996) reposent sur une logique positive d'accumulation des compétences et des connaissances, et sur la conciliation des vies professionnelle et personnelle. La compétence est redéfinie à partir de trois critères (Cadin *et al.*, 2000) : 1/ le 'savoir comment' fait référence aux savoirs et savoir-faire explicites et implicites acquis par l'expérience ; 2/ le 'savoir qui' désigne le capital social, le réseau stratégique personnel ; 3/ le 'savoir pourquoi' correspond aux intérêts personnels et professionnels, aux valeurs voire aux passions qui interviennent dans la construction professionnelle et identitaire.

Arthur et Rousseau (1996a) détaillent six éléments d'observation de la carrière sans frontières : 1/ Les mouvements de carrière traversent les frontières de plusieurs employeurs. 2/ La valeur de ces carrières et l'employabilité de l'individu se dessinent par-delà l'employeur actuel. 3/ Ces carrières sont stimulées par les réseaux individuels extérieurs. 4/ Elles remettent en cause les principes traditionnels de développement de carrière et de promotion hiérarchique. 5/ L'individu peut rejeter des opportunités de progression de carrière pour des raisons personnelles ou familiales. 6/ L'individu fait évoluer sa carrière en fonction de sa perception (subjective) et en dehors des contraintes contextuelles et structurelles. Cela marque l'affaiblissement des liens avec l'organisation dans la construction de la carrière et l'implication (Arthur & Rousseau, 1996a). Les salariés donnent sens à leur carrière chemin faisant<sup>52</sup> (Weick, 1996). Ces paramètres traduisent l'importance de la mobilité psychologique bien que la notion de frontière physique soit centrale dans les travaux empiriques (Arnold & Cohen, 2008). La mobilité

---

<sup>52</sup> Weick (1996) parle d'*enactement* pour désigner la façon dont les individus vont s'approprier les discours, les représentations et les pratiques inhérentes à leur carrière. La façon dont les salariés s'approprient (*enact*) leur carrière correspond au processus interactif et évolutif entre leurs représentations et leurs actions professionnelles. La compréhension de leur parcours vient *a posteriori*.

psychologique est définie comme la « perception de sa propre capacité à effectuer des transitions » - cf. les caractéristiques n°1, 3, 5 et 6 - (Sullivan & Arthur, 2006, p. 21).

Dans le modèle de nouvelle carrière, l'expertise est stimulée indirectement par les organisations via des injonctions permanentes à l'excellence. Les individus sont invités à investir un projet de vie professionnelle en accord avec leurs valeurs personnelles (Bouffartigue & Pochic, 2001). Il s'agit pour eux de se développer et de cumuler des compétences transférables d'une organisation à une autre pour se procurer un avantage compétitif. Faire carrière revient à s'auto-discipliner dans un projet de soi (Grey, 1994).

Quant à la carrière protéenne, vingt-cinq ans après sa conception en 1976, Hall (2004) en fait le bilan, car le contexte a changé avec les restructurations organisationnelles, les décentralisations et une globalisation croissante. Dans la carrière protéenne (Hall, 1976, 2002) comme dans la nouvelle carrière en général, le succès subjectif et le cheminement individuel sont centraux. L'individu se montre autonome dans son orientation professionnelle (Briscoe *et al.*, 2006). Ses choix dépendent de ses valeurs individuelles, de son adaptabilité, de ses capacités à apprendre et à être performant en permanence (Briscoe & Hall, 2006). Le sens implicite de l'aspect vocationnel de la carrière protéenne est l'accomplissement professionnel dans une vie authentique (Lips-Wiersma & McMorland, 2006).

Malgré leur pertinence (théorique), les nouvelles carrières sont critiquées notamment quant aux effets de pouvoir qu'elles véhiculent (2.).

## 2. Les critiques adressées aux modèles de la nouvelle carrière

Les modèles de la nouvelle carrière sont critiqués selon plusieurs arguments : le manque d'ancrage empirique, une conception simplificatrice, dichotomique (1/), et métaphorique (2/) ; des effets de pouvoir néfastes (3/), une dépendance aux aléas d'un marché du travail concurrentiel (4/), les inégalités et les cassures de parcours qu'ils impliquent en réalité (5/).

1/ La dichotomie entre carrières traditionnelle et nouvelle présente le risque de réduire la complexité de l'interaction plurielle entre individus et organisations (Arnold & Cohen, 2008). Au contraire d'une nouvelle donne des carrières, on observe la permanence d'un schéma traditionnel, celui de carrières stables. Bien que l'environnement présente plus d'insécurité professionnelle et d'alternances emploi-chômage (de Larquier & Remillon, 2008), les carrières traditionnelles ne sont pas mortes (Chudzikowski, 2012)



mais elles sont davantage trans-frontalières (Inkson *et al.*, 2012). Les frontières sont à la fois plurielles (Gunz *et al.*, 2000) et poreuses (Arnold & Cohen, 2008).

Les carrières sans frontières relèvent d'une représentation normalisée, considérée comme inévitable et répandue. Malgré sa prédominance, ce modèle souffre d'un manque de justifications empiriques (Inkson *et al.*, 2012). Il dépend de circonstances politiques et culturelles ou encore de secteurs géographiques comme la Silicon Valley (Saxenian, 1996), de secteurs professionnels comme l'industrie du film (Jones, 1996) ou de populations comme les expatriés (Stahl *et al.*, 2002). À partir des travaux de Sennett (1998) sur les carrières sans frontières, Arnold et Cohen (2008) identifient un contexte très conservateur et dominé par les notions d'individualisme, de court-termisme, et par la valorisation mercantile des carrières. Cela induit des prescriptions normatives pour savoir comment apprendre à vivre dans un monde sans frontières (Gunz *et al.*, 2000).

Empiriquement, on peut toutefois observer des carrières sans frontières d'après les critères portant sur les frontières physiques et psychologiques. De même, relativement aux carrières protéennes, les choix professionnels sont de plus en plus effectués à partir de valeurs individuelles et de manière autocentrée (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe *et al.*, 2006).

2/ Les nouvelles carrières sont aussi critiquées pour être métaphoriques. Elles ne doivent pourtant pas être réifiées ou considérées comme données, évidentes. Par exemple, la notion centrale de frontière physique, dans la carrière sans frontières, reste floue (Arnold & Cohen, 2008). Quant à la carrière protéenne, elle repose sur la mythologie du monstre marin Protée. Celui-ci est à même de se métamorphoser lorsqu'il est piégé. Mais si ses techniques d'adaptation sont inefficaces, Protée revient à sa position initiale, se soumet et obéit (Bulfinch, 2006). Or cela est contraire à l'idéologie des nouvelles carrières et du néomanagement qui défend une dynamique positive, proactive et résiliente (Hall, 1976). Enfin, Protée témoigne davantage d'un sens malveillant et d'une autonomie solitaire face à son ravisseur (Arnold & Cohen, 2008).

3/ Les nouvelles carrières ont des effets de pouvoir néfastes qu'elles contribuent à laisser dans l'ombre par les normes qu'elles renforcent. Ces normes valorisent l'individualisme<sup>53</sup>, le libre arbitre et le volontarisme dans la course au succès (Arnold & Cohen, 2008). Les organisations recherchent de la flexibilité grâce à l'adaptabilité des

---

<sup>53</sup> La croyance que la carrière est le produit des efforts individuels et du talent est renforcée aux dépens d'une représentation qui rendrait compte de la conjonction d'un aboutissement personnel, d'une position statutaire et d'un métier ou d'une profession (Richardson, 2000).

individus. Ceux-ci absorbent alors les frictions par des changements professionnels, ce qui sert l'idéologie de la carrière et l'ordre du capitalisme (Richardson, 2000).

De plus, le rôle des institutions sociales est négligé (Dany, 1997) dans la compréhension et la construction de la réalité de la carrière (Cadin *et al.*, 2000), et dans la façon dont les individus se l'approprient activement (Weick, 1996). En résulte une représentation de carrière dépolitisée et insuffisamment socialisée (Arnold & Cohen, 2008).

4/ Par ailleurs, les carrières sans frontières sont dépendantes des aléas d'un marché du travail très concurrentiel, tout en étant 'sans limites' dans la gestion de leur développement (Lucas *et al.*, 2006). Elles sont équivoques quant aux succès de carrière prescrits. Ces derniers sont des fictions idéologiques légitimées par un discours hégémonique et servant des intérêts capitalistes sous couvert d'une apparente méritocratie. Le succès de carrière dépendrait des compétences transversales et de l'adaptabilité plutôt que des forces du marché, extérieures à l'individu (Lips-Wiersma & McMorland, 2006). Le changement professionnel reposerait sur une mise en sens individuelle et une démarche écologique de bien-être, mais dans un contexte d'insécurité et de restructurations ! L'individu est l'ambassadeur de son employabilité et de la marque de sa propre carrière.

En outre, la carrière sans frontières est une réponse éphémère et instrumentale faite aux blessés de la guerre économique ou à ceux qui sont dans des carrières étouffantes et précaires (Arnold & Cohen, 2008). Le manque d'emprise, de clarté et de possibilités d'engagement sur le long terme quant à sa propre carrière ou encore la crainte du chômage (Bouffartigue & Pochic, 2001), sont sources de vulnérabilité, de fragilisation ou de forte anxiété (Sennett, 1998). Cela va à l'encontre de l'enthousiasme nécessaire dans une carrière sans frontières. S'opère ainsi une « précarisation subjective [due à] une remise en cause de la stabilité de l'emploi, des réseaux de compétences et des métiers » (Linhart, 2012, p. 1).

5/ Enfin, la figure du cadre nomade est dénoncée car elle constitue la norme d'un gestionnaire de projets caractéristique du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011). Les rapports de forces et les inégalités de pouvoir sont implicites dans le paradigme des nouvelles carrières. Le nomade appartient à une population privilégiée possédant un capital social économique et culturel favorable à son employabilité et à la captation des sphères de pouvoir. Certains salariés sont contraints de troquer une

promesse de carrière objective (Dany, 1997, 2001) contre le défi de leur employabilité. Cela « ne répond cependant pas vraiment aux exigences de justice et de sécurité portées par la critique sociale du capitalisme » (Bouffartigue & Pochic, 2001, p. 2) :

« seuls certains cadres sont susceptibles de s'approprier la vision du monde inscrite dans la rhétorique du cadre-sujet de sa carrière : la fraction des cadres en emploi qui bénéficient d'une position de force sur les marchés internes et professionnels du travail, dont les cadres à haut potentiel ; et une partie des cadres chômeurs, qui trouvent dans cette rhétorique des ressorts de mobilisation personnelle dans leur recherche d'emploi » (*ibid.*, p. 1).

Certains cadres y voient une opportunité réflexive. Il s'agit de se renouveler voire de refondre et de réconcilier leur projet de vie avec leurs valeurs personnelles, de chercher leur véritable vocation et de transformer la mobilité contrainte en mobilité choisie » (*ibid.*, p. 2). Le chômage serait comme « une opportunité de se socialiser à l'entreprise de demain, dans laquelle les bilans de compétence seront récurrents » (p. 2).

Dans les discours organisationnels, l'échec fait l'objet d'une rationalisation ou d'une redéfinition *a posteriori* afin de le relativiser et d'en faire une perspective d'apprentissage, de succès relatif (Knights & Morgan, 1991). Pourtant, l'échec du chômage, par exemple, est une vraie cassure dans le parcours. Cela démarre un processus de deuil, long et douloureux (Glée & Scouarnec, 2009). En général, une formation incluant un accompagnement individuel et collectif « permet réellement aux participants de se 'reconstruire', de restaurer leur estime d'eux-mêmes, de repartir avec confiance » (*ibid.*, p. 12). Il en est de même pour un coaching (Salman, 2013, 2015).

Au total, la nouvelle carrière incarne les effets de la gouvernementalité managériale (3.).

### 3. Nouvelle carrière : l'employabilité comme gouvernementalité

Convergents avec le nouvel esprit du capitalisme, les modèles de nouvelle carrière renforcent les mécanismes de pouvoir décrits par Foucault. Le néo-management promet pourtant de réconcilier progrès économique, intérêt individuel et progrès social (Aubert & de Gaulejac, 2007). Le processus professionnel de gouvernementalité au sein de la carrière comme projet de soi, opère sur, dans et par les sujets (Grey, 1994) au travers de la problématique d'employabilité (Pezet, 2004).

Devenir coach indépendant revient à quitter l'entreprise. Cette discontinuité semble normale dans la perspective des nouvelles carrières. L'individu en est responsable. Toutefois, il ne choisit pas toujours cette discontinuité (face aux restructurations organisationnelles par exemple), ou bien s'il la choisit (dans le cas d'un consultant par exemple) ce n'est pas systématiquement dans une continuité harmonieuse et progressive. Ce que nous soumettrons à observation chez nos enquêtés (Partie 3) via le caractère choisi ou subi, brutal ou progressif de leur(s) transition(s) vers le coaching.

La transition peut être conçue comme le passage d'une étape à une autre au fil d'un développement de carrière. A présent, nous exposons succinctement le modèle de développement de carrière et la prise en compte des critiques académiques qui conduisent à une conception renouvelée (B.). L'impact de contextes historiques, économiques et sociaux, sur les dynamiques du travail, a conduit des chercheurs à tenter de réconcilier les modèles développementaux des étapes de carrière avec les nouvelles carrières (Arthur & Rousseau, 1996b; Hall, 1996b, 2004; Valcour, Bailyn, & Quijada, 2007).

### *B. Renouvellement des étapes et cycles de carrière*

Nous présentons le modèle des étapes de carrière (1/), les critiques qui lui sont adressées et la proposition de renouvellement effectuée pour tenir compte des nouvelles carrières (2/). L'objectif est de montrer en quoi nous dépassons ces modèles au profit du concept de bifurcation (II.).

1/ Le modèle des étapes de carrière (Super, 1957) est élaboré à partir des théories du développement psychosocial de l'adulte ou des cycles de vie (Giraud *et al.*, 2011). Ces étapes reposent sur la succession fixe et déterministe des phases suivantes : exploration (/apprentissage) ; maîtrise (/développement, progression, établissement) ; maintenance (/routine) et désengagement (/retrait, déclin) (Hall & Goodale, 1986; Super, 1984; Super *et al.*, 1996).

D'après ce modèle, les priorités et les besoins individuels évoluent au fil de différents stades<sup>54</sup> de développement personnel et familial (Herriot, 1992; Schein, 1978). La carrière est perçue comme un phénomène dynamique, comme un processus de maturation et de mûrissement qui correspond à des stades professionnels sociétaux : comme le début de la

---

<sup>54</sup> Ces stades aussi sont caractérisés par trois temps (Marbot & Peretti, 2006) : 1/ le temps de la vie, soit l'âge chronologique ; 2/ la période historique dans laquelle s'inscrit l'individu ; et 3/ le temps social c'est-à-dire les codes et les normes auxquels l'individu doit se conformer et développer dans la société selon son âge.

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

vie active, le milieu de carrière avec la transition de la quarantaine vers 40-45 ans (Levinson, 1986), ou encore la retraite. La structuration des stades est variable selon les hommes ou les femmes<sup>55</sup>. Les cadres en transition de carrière vers le coaching sont surtout concernés par l'établissement (a/) et la maintenance (b/). Deux phases dont Giraud et Roger (2011) font la synthèse (Erikson, 1950; Hall & Goodale, 1986; Kets de Vries & Miller, 1985) :

a/ Dans la phase d'établissement autour et jusqu'à l'âge de 35 ans<sup>56</sup>, il s'agit de cheminer vers un travail en adéquation avec son identité, en vue de découvrir sa niche (Hall & Goodale, 1986). En quête de réussite, les cadres s'investissent fortement en vue de récompenses telles que des promotions ou des avancements (Super *et al.*, 1988).

b/ Située entre l'âge de 35 et de 65 ans, la maintenance est le stade le plus long (Erikson 1963). Il est marqué par un besoin de pérennité, de générativité<sup>57</sup>, ou d'être utile et d'avoir construit quelque chose. C'est une période de bilan voire de remise en cause où l'individu réévalue ses succès, ses échecs, ses priorités dans ses choix de vie, ses ambitions et l'importance du travail (Levinson, 1978; Schein, 1978) au regard de ses valeurs éthiques. L'investissement des rôles extraprofessionnels (Super, 1980; Williams & Savickas, 1990) et l'implication familiale (couple et enfants) augmentent. Cela correspond à une recherche d'un équilibre de vie professionnelle-vie personnelle (Cron & Slocum, 1986; Ng & Feldman, 2007) et d'une meilleure écologie personnelle (avec une attention accrue à la santé).

C'est parfois une crise de mi-vie dite de la quarantaine (Kets de Vries & Miller, 1985), avec son lot de divorces et de difficultés parentales. Ce contexte est source de stress, d'insatisfaction, de relations conflictuelles (Wasmer, 2012), voire de dépression. Certains cadres subissent un plafonnement de carrière (Giraud & Roger, 2011) notamment des femmes. L'injonction à la performance reste toutefois en vigueur. Il faut rester productif (Giraud, 2012). Le stade de maintenance éclaire les difficultés à garder sa place et à confirmer son statut en cherchant des garanties d'employabilité (Super *et al.*, 1988).

Une insatisfaction organisationnelle se conjugue parfois avec une insatisfaction liée à l'emploi (Paillé, 2004, pp. 36–37) : 1/ Au moment de l'enracinement professionnel, peut

---

<sup>55</sup> Le plafond de verre touche essentiellement la progression de carrière des femmes.

<sup>56</sup> Selon les auteurs, la phase d'établissement (/maîtrise) va jusqu'à l'âge de 35 ans (Erikson, 1950) ou 38 ans (Kets de Vries & Miller, 1985), ou correspond à la période 35-45 ans (Giraud & Roger, 2011) ou encore 25-44 ans (Super, 1984).

<sup>57</sup> C'est le désir de laisser une trace, de marquer les générations futures pour annuler l'idée de la mort.

survenir une « crise professionnelle existentielle révélée par une conjonction d'événements intra et extra-personnels » (*ibid.*, p. 81). 2/ Sur une étape de retrait professionnel, vers l'âge de 40-50 ans (Kets de Vries *et al.*, 1984; Raelin, 1985), la transition soulève de grandes tensions psychologiques, professionnelles et extra-professionnelles, même dans des carrières sans frontières supposées proactives et choisies (Mayrhofer & Iellatchitch, 2005).

En parallèle, c'est aussi une phase d'acquisition de compétences lors de formations professionnelles continues (Williams & Savickas, 1990) ou de formations de développement personnel et d'actualisation de soi. Certains apprennent d'une pratique d'accompagnement (Greenhaus *et al.*, 2009). S'opèrent parfois des changements au fil de rites de passages où les individus acquièrent de nouveaux codes et comportements. La sensibilité aux valeurs éthiques de l'organisation (Pogson *et al.*, 2003) et la dimension morale se développent au fil de la carrière et de l'âge (Kohlberg, 1984). En outre, cette étape de vie correspond souvent à moins de contraintes normatives et matérielles (avec le départ des enfants ou le remboursement des crédits par exemple). Cela autorise une mise au point existentielle voire une réorientation professionnelle vers une quête de plus de sens. La carrière étant en partie derrière soi, l'ambition et le besoin de faire ses preuves semblent plus faibles.

En résumé, l'intérêt des observations empiriques de ces modèles développementaux est de montrer l'ambivalence du vécu professionnel et personnel durant la période correspondant à la phase antérieure au devenir coach (25-50 ans environ). Toutefois, les critiques adressées à ces modèles (2/) nous amènent à les dépasser au profit de la bifurcation (II.)

2/ Les modèles développementaux, pensés comme universels et unidirectionnels (Baltes, 1979) sont critiqués pour être des méta-théories trop généralistes et difficiles à tester empiriquement. Ces modèles correspondent à une appréhension post-industrielle, occidentale et dominante du travail.

Par la suite, les étapes de carrière sont repensées au sein de multiples cycles récursifs ou recyclables. Ils sont plus courts et durent entre deux et quatre ans (Hall, 2002). Ces mini-cycles (Hall & Mirvis, 1996) se succèdent de manière aléatoire, sans déterminisme (Mahmoudi, 2013) objectif ni subjectif (Super, 1990). Cette conception est compatible avec la norme de changement des nouvelles carrières et la prise en compte des éléments d'instabilité ou l'essai de plusieurs carrières (Super, 1984; 1996). Un nouveau cycle

correspond alors à un changement de poste et de comportement au travail mais aussi à une certaine reconstruction identitaire (Pluchart, 2011).

Se représenter les carrières selon des étapes nous a conduit à distinguer des profils chez nos enquêtés (Partie 2) selon : la catégorie d'âge lors de la transition vers le coaching (jeunes, mi-vie, seniors), le nombre de transitions (pour différencier carrière organisationnelle et carrière nouvelle), le sexe de l'enquêté, le caractère choisi ou subi, brusque (rapide) ou brutal (violent) de la transition. Repérer des étapes de carrière constitue une pré-analyse qui allège la lourdeur du processus de codage de la *Grounded Theory*. De plus, il s'agit d'appréhender le phénomène sous-jacent et le rythme de chaque individu (Mazade, 2011) ; et ce par-delà la normativité du changement. Pour dépasser une compréhension normative de la transition qui conduit au coaching, nous proposons de nous pencher sur la complexité du processus empirique de la bifurcation (II.).

## II. La transition des coachs : bifurcation ou rupture ?

Nous appréhendons ce que désigne la normativité d'une transition et les cas de bifurcation (A.) en vue de caractériser le processus qu'expérimentent nos enquêtés devenus coachs (B.).

### A. De la transition normale à la bifurcation : décryptage d'un processus pluriel

D'après la littérature sociologique, les transitions de carrière n'apparaissent pas comme normales (1.). Ce sont plutôt des bifurcations (2.) caractérisées par plusieurs étapes (3.) au sein desquelles s'opère une socialisation renouvelée. Cela questionne la notion de rupture dans la transition de carrière (4.).

#### 1. La normativité d'une transition

Par-delà les modèles développementaux, plusieurs recherches sociologiques utilisent les termes de 'transition de carrière', 'rupture', 'reconversion professionnelle', ou 'bifurcation' : ces termes sont associés sans être pris pour synonymes. Le processus subjectif commun sous-jacent traduit divers phénomènes en amont comme de fortes difficultés et des dissonances qui provoquent un basculement. Il ne s'agit donc pas de transitions de carrière normales ou naturelles. Une transition est normale lorsqu'elle est conforme à un plan de vie socialement construit et volontaire (Hareven & Masaoka,

1988). Une transition normale n'est pas contrainte par des schémas temporels prescrits ou déclenchée par une saturation.

Dans le cas contraire, il s'agit d'une bifurcation (*turning point*), c'est-à-dire un processus, durant parfois des années, qui conduit à l'altération du chemin de vie ou à la correction d'une trajectoire. La bifurcation est souvent comprise ou perçue rétrospectivement : « le sens de l'événement n'est interprétable qu'à l'intérieur d'une biographie particulière, elle-même inscrite dans un plan de sens à géométrie variable défini par des conditions objectives de contexte où les événements surviennent et déclenchent la réinterprétation du sens » (Negroni, 2005, p. 311) ; d'où l'intérêt de l'approche réflexive des récits de vie pour ce type d'investigation (Partie 2).

Une bifurcation se caractérise par diverses circonstances : selon une crise familiale, un handicap, une naissance difficile, une perte d'emploi, une maladie etc. Dans une bifurcation, Hareven et Masaoka (1988) repèrent cinq dimensions : 1/ la transition est suivie d'une crise 2/ et d'un conflit. Cela génère une asynchronie entre la transition individuelle et le reste du système (le groupe par exemple). 3/ La transition est décalée (*off-time*<sup>58</sup>) par rapport aux cycles de vie et suivie 4/ de conséquences inattendues (ex. un divorce). 5/ La bifurcation nécessite des ajustements sociaux additionnels par rapport à un simple changement (une transition normale) : par exemple, s'expatrier implique plus de choses que déménager. Par conséquent, il importe d'observer si les transitions sont volontaires, ou bien globalement subies ou choisies.

Nous nous sommes demandé si les cadres devenant coachs étaient plus dans une bifurcation que dans une transition normale (Parties 3 et 4). Or la bifurcation révèle « des cassures dans les trajectoires biographiques marquées par des changements d'univers professionnels, des ruptures familiales, un éclatement de la sphère relationnelle, et une perte de repères du soi » (Negroni, 2005, p. 311).

Appuyons-nous à présent sur des cas empiriques de bifurcation (2.) pour comprendre ce qui mobilise a-normalement des cadres dans leur transition. Ensuite, nous décrypterons les étapes de la bifurcation (3.).

---

<sup>58</sup> A titre d'illustration, quitter son entreprise pour un départ en retraite est considéré comme *on-time*.



## 2. La transition des cadres : un phénomène pluriel survenant à tout âge

Nous illustrons la transition de cadres en seconde carrière (1/) et d'autres en rébellion (2/). Cela éclaire un processus de réorientation, voire de contestation, face aux effets de la gouvernementalité managériale.

1/ Chez des retraités coréens, Kim (2014) identifie quatre dimensions d'un processus de transition de seconde carrière : a/ expérimenter un déséquilibre dans la carrière ; b/ réfléchir sur soi et sur le contexte antérieur au changement de carrière ; c/ effectuer de nouvelles connexions et des changements professionnels, ainsi qu'explorer des alternatives en testant l'adéquation entre ses aspirations et l'environnement de travail ; d/ et enfin s'engager dans une nouvelle carrière qui requiert d'acquérir et d'intégrer de nouveaux savoirs et de nouvelles expériences. Cela passe par des modes d'apprentissage formels, non formels et informels.

2/ Courpasson et Thoenig (2008) montrent les effets de pouvoir sur des cadres qui ont entre 33 et 42 ans et décident de se rebeller. C'est une population de personnes à fortes responsabilités (dirigeants ou hauts-potentiels), prometteuses et choyées, mais face à des dilemmes moraux. Ces cadres cherchent à renouveler le système en abordant des enjeux qualitatifs, gestionnaires et culturels. Mais ils se trouvent confrontés à un management qui allie souplesse et brutalité (en respectant les gens tout en ignorant leur personne) et à des injonctions tolérantes et souples en apparence. Ces injonctions se révèlent souvent peu compatibles avec d'autres sphères de la vie : le couple, les enfants, un projet de vie, des valeurs d'ordre moral, les relations avec les collègues proches.

L'entreprise apparaît comme une prison virtuelle, à l'image de la cage de fer décrite par Weber (1905). Elle enferme de manière informelle, puissante et envahissante ... dans un lieu ludique. Ce lieu est caractérisé par des jeux de pouvoir, et présenté comme une source de plaisir et de réjouissances ou comme un terrain d'innovations (Courpasson & Thoenig, 2008). Or, par-delà le consensus apparent, « l'exercice du pouvoir managérial est ressenti par les salariés comme étant dominateur et discrétionnaire » malgré les valeurs affichées (*ibid.*, pp. 38-39). Le contrôle permanent, la primauté de la norme de performance, la violence sourde des rapports de travail ou l'exigence de fluidité et de mobilité dans des univers compétitifs sont des carburants de la rébellion. De surcroît, trois facteurs favorisent l'étincelle (*ibid.*, pp. 43-44) : 1/ un refus éthique des contradictions permanentes ; 2/ « l'absence de repères stables, crédibles, qui fassent sens » ; et 3/ la difficulté du salarié « à situer et à conserver une identité qui lui soit propre ».

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

L'étincelle c'est la surprise, on ne s'y attend pas. Le déclencheur du basculement prend parfois la forme d'une proposition qui ne se refuse pas. Il arrive que les cadres osent dire 'non'. Ils expriment un refus de la domination quasiment hégémonique et des effets de l'idéologie sous-jacente qu'exerce le management moderne. Cela entraîne l'irruption d'un moi privé jusqu'alors mis à l'écart ou en zone interdite. À force d'avoir été progressivement bousculée la sensibilité individuelle se fait jour. Certaines choses deviennent inadmissibles comme trop d'efforts déployés, le sort réservé à certains collègues qu'ils ont côtoyés ainsi que les « décisions managériales jugées inéquitables [qui] affectent des êtres similaires à soi » (*ibid.*, p. 42). Ces cadres se sentent impuissants à renverser le système. Ce déclencheur, la surprise, s'accompagne d'une « prise de conscience spontanée ou un ras-le-bol libertaire » (*ibid.*, p. 43).

Mais pour certains le désaccord est trop lourd. La reconnaissance ne suffit plus, en tout cas pas celle qui conduit à respecter les attentes de l'entreprise pour rester dans une trajectoire correcte. C'est au contraire l'amertume qui point. Le coût psychologique ou la douleur de la rébellion peuvent être trop forts. Certains préfèrent partir. Ils subissent le contexte managérial mais choisissent de quitter leur organisation : « si l'adhésion affective et idéologique au système n'est pas suffisante, il est alors impossible d'endurer le paradoxe et la seule issue est dans la sortie du système » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 141).

Parmi les rebelles, certains managers deviennent coachs. Pour d'autres, c'est le corps qui s'exprime (voir Chapitre 1. II. A.) parfois par un *burnout* (Landour, 2012). La course et l'excès, la perte de foi et la remise en cause, ou encore la reconstruction, sont des éléments identifiés dans les étapes de bifurcation (3.).

### 3. La bifurcation : de la distanciation à la reconstruction réflexive

Au sein des travaux sur le succès subjectif de carrière, la congruence ou l'adéquation entre une personne et son environnement de travail est un thème central (Biron & Eshed, 2016). Dans le cas contraire, une bifurcation peut s'envisager sous la forme a) d'une reconversion (Denave, 2006) ou b) d'une rupture (Landour, 2012). Denave mobilise un processus temporel plus long (avec plus d'étapes) mais ses travaux recourent ceux de Landour.

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

a) La bifurcation sous la forme d'une reconversion professionnelle

La reconversion professionnelle est « le produit d'une combinaison entre les aspirations individuelles et les déterminants structurels » au sein d'un parcours biographique (Denave, 2006, p. 87). Le parcours biographique est constitué d'une succession de phases d'expérience qui peuvent infléchir la trajectoire individuelle. Une rupture professionnelle a lieu « quand le nouveau métier exercé sollicite de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire et s'effectue dans un domaine professionnel sans lien avec le précédent » (*ibid.*, p. 86).

Aussi, la reconversion professionnelle présente-t-elle cinq phases (Denave, 2006) : 1/ des décalages initiaux et progressifs rendant le contexte professionnel difficile ; 2/ un basculement dû à des événements microsociaux synchroniques d'une charnière critique ; 3/ la gestion du désengagement ; 4/ la construction d'un nouvel avenir professionnel et 5/ l'engagement.

1/ La première phase correspond à un contexte difficile. Il est nourri par des décalages entre des dispositions personnelles et une situation professionnelle. Ce qui est source d'insatisfactions et produit un sentiment « de ne pas être à sa place dans l'espace social » (*ibid.*, p. 93). Se produit un désajustement des liens de connivence ontologique des individus avec leur environnement (Mazade, 2011). Le décalage vécu est soit initial (a/), soit croissant (b/).

a/ Initialement, le décalage peut provenir d'une orientation scolaire subie. Cela provient par exemple d'une pression parentale, poussant à un destin professionnel particulier, en fonction du genre de l'individu ou de la catégorie socio-professionnelle de ses parents. Ce désajustement entre aspirations et professions peut aussi être causé par des trajectoires interrompues soudainement, des études avortées ou une naissance.

b/ Le décalage croissant a lieu lorsque la vie privée ou certaines contraintes familiales passent au-dessus de l'intérêt du métier. Mais plus généralement, il est associé à un malaise généré par la perte progressive de l'*illusio* professionnel :

« Quand on est pris par et dans le jeu, quand on est possédé par le jeu, on ne s'interroge pas sur le sens du jeu, on fait corps avec lui. Mais quand le sens du jeu est remis en question par une connaissance accrue du métier ou par une croyance insuffisamment entretenue, le décalage entre dispositions à croire et positions se creuse et les insatisfactions professionnelles grandissent » (Denave, 2006, p. 94).

Dans ce contexte des événements peuvent faire basculer la situation individuelle (2/).

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

2/ Les survenues d'un ou plusieurs événements microsociaux professionnels et/ou personnels (rencontre, désunion, crise professionnelle, choc affectif, prise de conscience) « modifient le cours de l'existence en altérant le champ des possibles » (*ibid.*, p. 95). Ces événements bouleversent les configurations dans lesquelles les acteurs sont pris. Les marges d'actions individuelles évoluent. Des contraintes se renforcent ou s'amenuisent, et participent de la décision de sortie professionnelle. Il y a comme une coïncidence, c'est-à-dire une combinaison de relations interdépendantes, partiellement aléatoires et partiellement déterminantes (Becker, 2002).

Ces relations interviennent au croisement d'une décision précipitée et des événements contingents. C'est « le produit croisé d'une décision subjective [...] et de l'objectivité d'une contrainte de cheminement », mobilisant une dimension choisie ou subie, dans un moment critique (Passeron, 1991a, p. 204). Leur interaction synchronique (en même temps) fait basculer les individus selon une alchimie idiosyncrasique (propre à chacun). Cela ne fait sens qu'au regard d'un processus alimenté par des expériences précédentes. C'est une bifurcation, un *turning point* (Hughes, 1993a), une période de grands changements et de « crise propice à des opérations de redéfinition des objectifs professionnels » (Denave, 2006, p. 96).

Cette phase conduit la personne qui la vit à s'interroger sur son orientation et son avenir professionnels, qu'ils soient positifs (proposition de promotion interne ou externe) ou négatifs (déconvenues organisationnelles). Cette interrogation s'accompagne d'une remise en cause identitaire des comportements professionnels ou des dispositions à croire (ceux-ci ayant été incorporés depuis l'enfance via la famille ou plus tard les amis et les collègues). De nouveaux arbitrages visent à débloquer cette situation. Cette période critique mène à un point de retournement et révèle des « tensions, des contraintes, des alternatives et des tentatives de résolution (du latent au manifeste) » (Mazade, 2011, p. 11). Des conditionnements exerçaient jusqu'alors une force plus importante que le désir lié à des dispositions ou des appétences plus personnelles. Ces dernières avaient été mises de côté, alimentant ainsi une situation de tension permanente, de conflits internes, de sentiments de culpabilité voire de trahison. Par conséquent, certains décident de se désengager (3/).

3/ Le désengagement dépend « des ressources mobilisables qui sont elles-mêmes fonction de la biographie des acteurs, de la position qu'ils occupent dans l'espace social » et du degré de flexibilité que permet leur organisation (Denave, 2006, p. 99). Dans cet

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

espace social, la sphère professionnelle (a/) et familiale (b/) sont poreuses mais distinctes.

a/ Les dispositifs de reconversion s'appuient sur les aspirations personnelles. Quelques bénéficiaires « réussissent à détourner certaines mesures légales à leur profit » : un licenciement déguisé et négocié est « un tremplin plus favorable à une reconversion professionnelle » (*ibid.*, p. 101). Les salariés sont inégaux selon leur dotation en capital économique, culturel et social, mais aussi psychologiquement (certains vivent un *burnout*) ou physiologiquement (selon leur âge et leur état de santé).

b/ La sphère familiale conditionne également les ressources, les charges matérielles et immatérielles (ex. les crédits, l'éducation des enfants) et la stabilité sociale (ex. une femme divorcée avec enfants à charge). La reconversion est une reconstruction qui présente un risque de désorganisation et une incertitude professionnelle.

4/ La construction d'un nouvel avenir professionnel est variable et idiosyncrasique. Elle s'effectue en interaction avec l'entourage (conjoint, amis ou collègues). La reconstruction de son avenir dépend aussi des ressources, des opportunités offertes (ex. formation ou bilan de compétences financés par l'employeur) et implique de croire en son accessibilité et en sa capacité d'intégration dans un nouveau monde social. Un travail réflexif permet aussi une réactivation de ses aspirations ou de ses compétences non professionnelles, voire la « résurgence d'un désir professionnel enfoui depuis plusieurs années » (*ibid.*, p. 103). Il s'agit parfois d'une « échappatoire à une situation professionnelle insatisfaisante » (*ibid.*, p. 105).

5/ L'engagement dans le nouveau métier et ses modalités reposent aussi sur des possibilités multiples : le temps partiel peut être « simultanément un moyen progressif de désengagement et d'engagement professionnels » (*ibid.*, p. 106). Certains ne déclarent pas le début de leur activité.

Denave (2006) décrit ainsi un phénomène de saturation nourri de difficultés et de décalages croissants qui font perdre l'*illusio* à des cadres qui choisissent de se désengager. Parfois ces conditions les conduisent à vivre leur reconversion ou leur bifurcation comme une rupture (b).

b) La bifurcation sous la forme d'une rupture

Le processus des cadres en rupture avec leur entreprise et leur travail concernent également les plus privilégié(e)s (Courpasson & Thoenig, 2008; Landour, 2012). Par une désaffiliation silencieuse, ils abandonnent « sciemment l'ensemble des protections offertes par le salariat et leur statut » (Landour, 2012, p. 511). Ils bifurquent vers une

identité plus valorisante au risque d'une fragilisation de leur parcours à plus long terme. Des écarts grandissants pondérés d'une surcharge de travail (1/), l'isolement (2/), et une échappatoire (3/) caractérisent leur rupture :

1/ Chez des personnes témoignant d'un fort engagement, on observe des désaccords et un écart grandissant entre « l'offre identitaire véhiculée par les règles de gestion et l'expérience individuelle et collective de subjectivation au travail » (Osty, 2003, p. 226). De surcroît, une surcharge insupportable de travail envahit parfois la sphère personnelle, voire psychologique. Et ce, d'autant plus quand la reconnaissance fait défaut depuis que des promesses de carrière sont devenues caduques voire trahies. D'aucuns expriment un déséquilibre entre soi et le travail par une perte de sens et des doutes croissants, par une perte d'*illusio* (Costey, 2005; Denave, 2006).

2/ Aux désaccords s'agrègent des angoisses existentielles. La contestation voire le désengagement ne se structurent ni individuellement, ni collectivement. Un isolement s'opère en parallèle d'une distanciation chez des individus pourtant préalablement en union complète ou dans une illusion fusionnelle avec leur métier (Aubert & de Gaulejac, 2007)<sup>59</sup>. Pour décrire ces salariés, Goffman (1972, pp. 94-95) parle d'étreinte (« *embracement* »). Elle se manifeste par trois aspects : a/ un attachement affiché à son travail ; b/ des compétences pour être performant ; c/ et de l'engagement. Les écarts vécus à l'*embracement* présentent des dangers psychologiques, notamment lorsque le personnage managérial constitue un soi virtuel ayant pris trop de place.

3/ Enfin à travers « un repli sur soi silencieux et une fuite hors du système » (Landour, 2012, p. 530), la bifurcation est une échappatoire. Elle permet de résoudre une collision biographique avec la sphère personnelle, ou bien de faire face à un corps qui brûle de l'intérieur. Suite à des événements comme une rupture amoureuse, physique ou professionnelle, ou encore un décès, une prise de conscience émerge. Elle s'accompagne de remises en cause fondamentales et d'une réflexion sur le sens à donner à sa vie (ex. sur la parentalité). Un décrochage (chez certaines femmes) vient parfois compenser une position désavantageuse voire une discrimination sur le marché du travail (Arnold & Cohen, 2008), malgré un haut niveau de qualification. La rupture permet aussi de se confronter, de se recentrer sur soi, de mieux maîtriser son temps, malgré un statut et un salaire diminués (Landour, 2012).

---

<sup>59</sup> Landour (2012) évoque une distanciation, Aubert et de Gaulejac (2007, p. 169) parlent de « dissociation ».

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

La sortie implique la recherche de conciliation de l'individualisation avec une participation sociale (Vermeersch, 2004). Si cette réaffiliation conduit à un nouvel étayage identitaire via des rites initiatiques (Dubouloy, 2005), elle s'avère fragile et déterminée par des ressources organisationnelles et institutionnelles via les dispositifs d'accompagnement. Parfois, les individus sont poussés « à faire le point de manière égocentrée sur leur rapport au travail et leur personnalité, sans évoquer les raisons d'ordre organisationnel, économique ou idéologique qui les amènent également à se désengager » (Landour, 2012, p. 526). Le choix d'une reconversion implique des renoncements qui alimentent un sentiment de revendication ou un « engagement quasi politique [...] congruent[s] avec l'affirmation de soi » (*ibid.*, p. 26), par-delà des objectifs financiers et économiques.

De manière synthétique, retenons que la bifurcation est un processus compliqué à vivre. Il se constitue par 1/ des décalages professionnels vécus chez des individus performants et attachés à leur organisation ; 2/ un basculement dû à des événements microsociaux catalyseurs ; 3/ un désengagement risqué ; 4/ la construction inégalitaire et réflexive d'un avenir professionnel ; et 5/ un nouvel engagement professionnel.

La violence du processus sous-jacent dans la bifurcation est variable selon les parcours individuels. De plus, la discontinuité dans la trajectoire de carrière, voire la crise transitionnelle, n'empêche pas une continuité identitaire professionnelle (4.). La crise étant « l'écart entre ce que le monde social nous permet objectivement d'exprimer et ce qu'il a mis en nous au cours des socialisations passées » (Lahire, 2001b, p. 143).

### 4. Socialisation, bifurcation et accompagnement : entre rupture et continuité

La transition de carrière peut prendre la forme d'une rupture (1/) malgré la continuité identitaire (2/) induite par des processus (pluriels et ambivalents) de socialisation (3/). Il faut ainsi pouvoir caractériser les variétés de 'rupture' ou plutôt la bifurcation (4/). Ce contexte difficile corrobore l'apparente nécessité d'un accompagnement comme le coaching (5/).

1/ Gingras *et al.* (2006) font une synthèse de la littérature académique sur la rupture de carrière d'après des travaux d'approche vocationnelle. Les ruptures sont « subsumées sous l'appellation commune de transitions » (Guichard & Huteau, 2001, p. 8). La 'transition' décrit davantage une continuité et un développement vocationnel. Or les trajectoires de carrière s'inscrivent dans des turbulences régulières qui conduisent à des

bricolages, à des patchworks professionnels (Bridges, 1995). En réalité, les carrières divergent des modèles prédictifs (Kram, 1996). Les turbulences personnelles ou professionnelles sont sources de ruptures ou de chaos vocationnels (Riverin-Simard, 1993). Les carrières sont fragmentées par des tremblements de carrière (Watts, 2001). Face aux turbulences, les projets personnels et la mise en sens prennent donc plus d'importance (Young *et al.*, 2002).

2/ Faut-il parler de rupture concernant la transition du statut de cadre vers l'activité indépendante de coach ? D'abord, cadres et coachs travaillent dans le giron du milieu managérial bien qu'ils correspondent à deux domaines professionnels différents. Le manager suit une logique administrative de gestion des ressources, le coach pratique l'accompagnement. L'activité de coach se démarque explicitement du consulting (cette distinction est une règle éthique en coaching). Les compétences et les savoir-faire y sont différents, en ce sens il s'agirait d'une rupture au sens de Denave (2006). Ensuite, les existences caractérisées par des bifurcations sont imprévues et incontrôlables.

Néanmoins, les individus rationalisent *a posteriori* leur parcours selon une ligne maîtrisée continue et harmonieuse (*ibid.*). Aussi, pour asseoir leur place et leur légitimité dans le nouveau monde social du coaching (Bertaux, 2010), les individus traversent un processus de socialisation et une dynamique professionnelle de recomposition identitaire (Glée & Scouarnec, 2009). Ils font la synthèse et la mise en cohérence de la succession des positions qu'ils ont occupées et de leurs différentes étapes de vie (Voegtli, 2004).

Selon un processus diachronique et synchronique, l'acteur est porteur d'une socialisation hétérogène, plurielle voire contradictoire. Ainsi faut-il se méfier de la notion de rupture. Elle ne peut être que partielle. Dans le contexte managérial, les relations de pouvoir participent de l'identité et de la subjectivation des cadres. Ils ne peuvent s'en extraire rapidement ni complètement. Par la suite, s'amorce une recomposition via une nouvelle socialisation (3/).

3/ Par les divergences qu'elle suscite entre un individu et son environnement, la socialisation<sup>60</sup> (Voegtli, 2004) permet d'éclairer le processus de bifurcation.

La socialisation correspond à une fréquentation répétée au sein d'un monde objectif. Cela conditionne l'insertion de la personne en produisant des intériorisations de positions et des investissements hétérogènes, possiblement contradictoires. C'est source de tensions

---

<sup>60</sup> Voegtli (2004) étudie la socialisation en s'appuyant sur les recherches de Berger et Luckmann (1971).



et de décalage entre socialisations primaire et secondaire<sup>61</sup>. L'acteur social est le produit de différentes expériences socialisatrices dont il est un mélange (Lahire, 2001a). Cela génère des *habitus* clivés qui exercent des 'doubles contraintes' structurales, une « division contre soi-même, génératrice de souffrances » (Bourdieu, 1997, p. 190).

Dans cette perspective, les bifurcations sont des moments de redéfinition partielle de l'identité sociale. Ce sont des moments critiques de crises et de remises en cause, variables dans leur intensité et leur institutionnalisation. La bifurcation est « le produit croisé d'une décision subjective [...] et de l'objectivité d'une contrainte de cheminement » (Passeron, 1991b, p. 204). Ces contraintes dépendent de la position dans l'espace social et de l'accès à des ressources. Tout cela implique une mise en sens et une mise en cohérence individuelle.

4/ Pour Voegtli (2004), trois critères permettent de caractériser la bifurcation : a/ Selon la densité de la 'rupture', la réalité et l'agencement du quotidien vont être inégalement transformés, générant ainsi différents affects et significations. b/ La durée du processus de bifurcation varie selon l'expérience accumulée. C'est « le résultat d'une longue série d'étapes qui aboutissent à la recomposition de la conception de soi », et à une réactualisation voire une révélation à soi (*ibid.*, p. 148). La transition peut être courte et abrupte, ou issue d'un événement symbolique majeur (naissance, décès). c/ Les institutions peuvent participer de cette transformation, comme la formation au coaching où des 'anciens' côtoient des 'nouveaux'.

5/ L'accompagnement (comme le coaching) est pertinent pendant la transition. Car la bifurcation peut générer « un éclatement de la sphère relationnelle, et une perte de repères du soi » (Negroni, 2005, p. 311). De par leur parcours (comme bénéficiaires de dispositifs d'accompagnement) et leur formation de coach (avec un travail sur soi et une supervision), les apprentis coachs sont d'anciens coachés. Dans le contexte de crise de la bifurcation, les pratiques d'accompagnement permettraient d'augmenter le pouvoir d'agir dans le respect de l'intégrité individuelle (Paul, 2002, 2011) pour dépasser la remise en question d'anciennes modalités d'être ou de faire.

Trois caractéristiques confortent la place et le sens associés à l'accompagnement dans notre société (Paul, 2002, 2011) : a/ L'individu s'inscrit dans un malaise de la modernité, entre identité et reconnaissance. Or la reconnaissance passe par le lien (interpersonnel), le

---

<sup>61</sup> Berger et Luckmann (1971) distinguent la socialisation primaire (celle subie pendant l'enfance mais permettant de s'intégrer dans la société) et la socialisation secondaire grâce à laquelle l'individu va pouvoir incorporer d'autres mondes sociaux.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

sens (intra-personnel) et la loi (comme processus trans-personnel et cadre structurant). La reconnaissance nourrit la construction identitaire et la perception de soi. b/ Figure de la société de la dépression dans un contexte d'incertitude (Ehrenberg, 1995), l'acteur autonome est responsable de ses changements de rôles, de place sociale et du sens de sa vie. Pourtant, l'accompagnement risque d'individualiser le traitement des problèmes sociaux. c/ L'accompagnement soulève enfin de nouvelles formes de travail, dialoguantes et coopératives dans une société managériale.

Ces aspects caractérisent le processus des cadres devenus coachs, car ils sont d'abord coachés avant d'en faire une activité. Des recherches empiriques (Salman, 2015) illustrent le processus de bifurcation chez les coachs.

### *B. La bifurcation vers le coaching : opportunité ou émancipation ?*

Comme principales voies d'entrée dans l'activité de coach, Salman (2015) distingue deux trajectoires idéales-typiques chez des cadres (en général après 45 ans). Il s'agit de consultants et formateurs (1.) qui saisissent une opportunité professionnelle et des cadres salariés (des managers) qui se reconvertissent après une rupture au sein d'une carrière auparavant relativement linéaire (2.). L'étude de Salman porte sur 45 entretiens biographiques<sup>62</sup>, réalisés notamment entre 2006 et 2007, auprès de coachs, dont 75% en exercent l'activité, qui sont membres d'une association professionnelle. Ce corpus est comparé et croisé avec les résultats d'une enquête par questionnaire auprès de 116 coachs d'une association professionnelle nationale de coaching en 2002.

#### 1. L'opportunité du coaching pour des consultants

Salman (2015) identifie deux trajectoires chez les consultants/formateurs devenant coachs, celle des indépendants (1/) et celle des salariés de cabinets de consulting (2/).

1/ Les consultants indépendants cherchent à valoriser un parcours éclectique. Ils ont alterné diverses activités, dont parfois du 'chômage' ou une reprise d'études. Ces parcours reposent sur trois dimensions : la valorisation de compétences (a/), un marché non réglementé (b/) et la revendication de son unicité personnelle (c/).

a/ Ces consultants indépendants cherchent à valoriser une compétence relationnelle

---

<sup>62</sup> L'échantillon de Salman (2015) présente une surreprésentation masculine (23 hommes et 22 femmes) car les hommes occupent davantage de responsabilités au sein de l'association de coaching concernée par son enquête ; alors que le coaching est majoritairement une activité féminine (environ 70% en 2010).

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

informelle (médiatrice et connexionniste). Il s'agit de pallier un manque de diplômes (en écho à un rapport contraint ou contrarié aux études et à l'enseignement) ainsi que d'accéder à des marchés. Le coaching compense une trajectoire inadaptée ou démarrée par défaut : par exemple chez des femmes contraintes par des naissances, des études initiales avortées ou par un modèle familial traditionnel ; ou encore chez des hommes en positions précaires et vivant mal une flexibilité contrainte (au contraire du modèle de carrière nomade).

b/ Dans un marché du coaching non réglementé, les consultants peuvent satisfaire leur appétence pour les sciences psychosociales qui les ont nourris pendant ou à l'issue d'un contexte personnel éprouvant. Cela résonne avec une démarche psychothérapique. Leur réseau et leurs ressources favorisent la cooptation et la transition, au risque de jeter « un voile d'ignorance sur les conditions qui leur ont permis d'atteindre leurs positions socioprofessionnelles » (Salman, 2015, p. 64).

c/ Devenir coach permet de revendiquer leur caractère atypique et de réinterpréter positivement le sens et la cohérence d'un itinéraire parfois instable. Leur trajectoire, buissonnante et non linéaire, devient monétisable et garantit une qualité professionnelle dans le nouvel esprit du capitalisme. Outre des valeurs d'authenticité et de liberté, devenir coach est un retour vers l'emploi. L'autre profil de consultant est celui de salarié de cabinet (2/).

2/ Les consultants, salariés de cabinets et formés à la psychologie (notamment des femmes), tentent d'exercer la psychothérapie par le coaching. Ils renouent avec une vocation désirée ou un projet professionnel mis de côté. Il y a un « double caractère de filiation et de rupture du coaching à l'égard du conseil en ressources humaines » (*ibid.*, p. 65). Le coaching offre *a posteriori* de la cohérence à leur trajectoire hybride. C'est à la fois une continuité et une progression statutaire à un moment de leur cycle de vie (autour de 45 - 55 ans) où ils bénéficient d'une stabilité financière. Comme pont entre le divan et l'entreprise (Arnaud, 2003), le coaching ouvre des perspectives mercantiles parfois lucratives. Il permet aussi de dépasser des « critiques croisées du conseil en ressources humaines et du salariat » (Salman, 2015, p. 66). Il s'agit de ne plus travailler selon des protocoles standardisés autour de la performance, aux dépens de la qualité du service exercé, mais de renouer avec une activité « fondée sur l'écoute de l'individu dans un but de relation d'aide » (*ibid.*, p. 66).

L'indépendance est un avantage pluriel pour les consultants salariés. C'est un gage d'authenticité professionnelle et de planning plus flexible. C'est aussi la possibilité d'une sortie du salariat car les charges extra-professionnelles (financières et familiales) s'amenuisent. A la recherche d'un meilleur équilibre de vie, c'est l'occasion de quitter leur cabinet et l'intensité du labeur quotidien. Ce rapport d'intensité au travail est partagé chez les managers (2.).

## 2. La rupture professionnelle des managers

La tendance à la désaffection ou à la désaffiliation des cadres par rapport à leurs entreprises (Bouilloud, 2012) constitue un vaste mouvement qui les incite à se tourner vers d'autres modèles organisationnels (Fournier, 2005) ou à trouver des modes alternatifs d'engagement organisationnel (Learmonth, 2007). Devenir coach en est une illustration. C'est une reconversion professionnelle (Denave, 2006), une voie de salut (Salman, 2015), une recherche de sa propre vocation, voire une passion, à des fins d'enrichissement existentiel.

Le départ de leur entreprise constitue l'abandon du statut salarial. Peu deviennent coachs internes. Une rupture identitaire et l'expression du corps participent de leur bifurcation. Le coaching est une solution rapide (avec une reprise d'études courtes) exigeant souvent un bagage managérial. Ce processus présente trois phases (Salman, 2015) : ce qui est en amont de la rupture (1/), le rôle des dispositifs réflexifs d'accompagnement (2/) et les promesses émancipatoires (3/).

1/ En amont, trois motifs conduisent à une rupture : la déception (a/), l'insatisfaction (b/) et la vulnérabilité (c/).

a/ Les cadres déçus des promesses managériales voient leur motivation diminuer. La peur du déclassement (Maurin, 2009) favorise le choix de l'indépendance. Ce choix ne serait « nullement envisagé si leur carrière initiale avait suivi son cours » (*ibid.*, p. 69).

b/ L'insatisfaction professionnelle et les effets négatifs des contraintes professionnelles vont de pair avec le désir de conciliation du rôle de parent avec leur travail. Certaines femmes sont ainsi plus sensibles à la dimension humaine dans leur façon de manager et dans des métiers de service comme le coaching. c/ La vulnérabilité au chômage et la

faible employabilité<sup>63</sup> rendent certains cadres 'nomades' malgré eux<sup>64</sup>. Dans ce contexte, l'accompagnement individuel est important (2/).

2/ La reconversion relève d'un contexte personnel éprouvant. Les dispositifs d'accompagnement (ou les relations personnelles plus informelles) jouent un rôle de soutien psychologique et d'orientation. Le travail réflexif, personnel et professionnel, participe de la sensibilisation à un ordre de valeurs alternatif afin d'être plus en phase avec soi-même. Après un déclic, les acteurs sont plus enclins à quitter leur emploi, pour sortir d'une situation de blocage ou par cooptation.

Ayant été accompagnés (comme coachés), les cadres éprouvent un désir de contre-don qui se couple au souhait d'être rémunérés pour aider. Le coaching repose sur une culture psychologique et sur des techniques de rationalisation de la biographie individuelle (Gadéa, 2003) qui véhiculent des promesses émancipatoires (3/).

3/ Ces promesses d'émancipation s'articulent en quatre points : a/ Le coaching valorise une carrière, des compétences et un carnet d'adresses à réinvestir. Pour un manager, c'est aussi une promotion symbolique. Car il aide et conseille 'ceux' parmi lesquels il était encore hier et/ou des figures du pouvoir. b/ Le coût d'entrée sur le marché non réglementé du coaching est relativement faible par rapport à des populations privilégiées, qui plus est quand elles ont des possibilités de financement de leur formation. c/ La reprise d'études courtes et pratiques, sonne comme une promesse de réorientation rapide pour 'exercer'<sup>65</sup>. L'indépendance revient à s'émanciper d'un système organisationnel très contraignant et d'une position 'entre le marteau et l'enclume' (Bouilloud, 2012). Le « statut d'indépendant matérialise la rupture avec sa situation professionnelle passée » (Salman, 2015, p. 71). Il marque une difficile réversibilité vers le salariat malgré la perte d'avantages confortables. d/ C'est enfin une sorte de remède pour des seniors face à leurs faibles perspectives d'emploi sur le marché du travail.

---

<sup>63</sup> De plus, la déféminisation de professions réputées masculines menacent les femmes (Stevens, 2007). Celles-ci sont également touchées par le plafond de verre que Guillaume et Pochic (2007) analysent à travers les règles de fabrication organisationnelle des dirigeants. Ces règles reposent sur un modèle idéal masculin-neutre de parcours linéaire, et sur des « représentations sociales et culturelles associées à la figure du "manager" » (*ibid.*, p. 80).

<sup>64</sup> Pourtant, « les cadres d'entreprise sont sur la période 1990-2007 moins exposés à la perte d'emploi que les autres catégories » (Pochic, 2009, p. 380).

<sup>65</sup> Néanmoins, peu de coachs vivent seulement du coaching (Salman, 2013).

## Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation et les effets de la gouvernementalité managériale

Dans ce chapitre 2, nous avons proposé de dépasser les travaux en sciences de gestion (I.) au profit d'un modèle de bifurcation (II.), moins normatif. L'approche gestionnaire contient deux concepts qui permettent d'interpréter une transition : la carrière en général (A.) et l'étape de carrière (B.). Nous avons étudié en quoi l'évolution de la conception de la carrière traduit l'évolution de la gouvernementalité vers une logique d'employabilité à la charge de l'acteur.

La carrière au sens global est théorisée de deux manières (I. A.). La carrière traditionnelle (1.) est initialement et essentiellement pilotée par une seule organisation au sein d'un environnement économique stable et prévisible. Les changements de carrière y sont occasionnels. La sortie du contexte organisationnel correspond à une crise (comme rupture dans un continuum) ou à une reconversion. Théorisée ultérieurement, la carrière nouvelle correspond à plusieurs modèles – carrières sans frontières, protéenne ou nomade – qui véhiculent tous une norme de proactivité dans le changement. Le salarié est responsable de son employabilité (il doit être mobile, flexible et performant) dans un contexte économique concurrentiel et imprévisible.

Les travaux critiques sur les carrières (2.) montrent que la proactivité et la multiplicité des changements de carrière sont davantage une norme idéologique plutôt qu'une réalité empirique. Or cela justifie un système managérial fondé sur la course à la performance. Le contexte d'instabilité organisationnelle rend d'autant plus anxiogène et inégalitaire la capacité de répondre à l'injonction à la réussite professionnelle individuelle et à l'employabilité (3.).

C'est dans cette perspective théorique que nous situons la notion de transition de carrière.

Le concept des étapes de carrière (I. B.) est pensé dans un contexte de carrières traditionnelles. Durant sa carrière, le salarié traverse quatre étapes prédictives au sein d'une même organisation. Il s'agit de stades psychosociaux correspondant à des tranches d'âge et appliqués au concept de carrière. La transition est le passage entre deux étapes. Une logique de rupture ou de reconversion apparaît plutôt lors d'une stagnation au moment de la période de mi-vie. C'est un processus *a priori* prévisible et commun à tous les individus de cette tranche d'âge (autour de 40-45 ans).

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Plus tard, conformément à la théorisation de la carrière nouvelle, ce modèle des étapes de carrière est repensé au sein de multiples cycles courts (2-4 ans). La carrière est composée de cycles, eux-mêmes constitués d'étapes. La transition devient le passage entre deux cycles. La transition (changer d'entreprise par exemple) devient régulière. Elle apparaît comme une norme de changement et d'employabilité.

Le modèle initial des étapes présente la transition de carrière comme naturelle et déterminée (autour de la crise de la mi-vie par exemple). Or, cette conception laisse dans l'ombre et neutralise la problématique du processus sous-jacent et inhérent au contexte managérial et organisationnel. Il en est de même concernant la norme de changement. Le postulat établissant l'individu comme acteur majeur (dans la carrière nouvelle et le nouvel esprit du capitalisme) marginalise aussi le contexte d'insécurité professionnelle externe (cas des restructurations régulières au sein d'un contexte économique incertain et instable). Au total, les modèles gestionnaires ne prennent pas en compte les effets de la gouvernementalité managériale dans l'explication de la transition de carrière.

Si, par conséquent, nous ne retenons pas ces modèles, ils nous ont permis d'appréhender le travail pré-analytique de nos récits de vie en ciblant des catégories 'objectives' pour faire émerger des profils chez nos enquêtés selon (voir Partie 2) : la catégorie d'âge lors de la transition vers le coaching (jeunes, mi-vie, seniors), le nombre de transitions (pour différencier carrière organisationnelle et carrière nouvelle), le sexe de l'enquêté, le caractère choisi ou subi, brusque (rapide) ou brutal (violent) de la transition. L'intérêt est de combiner cette dimension objective en tenant compte du rythme et de la structure de trajectoires idiosyncrasiques.

Pour dépasser une compréhension normative de la transition qui conduit au coaching, nous proposons de nous pencher sur la complexité empirique du processus sous-jacent dans la bifurcation (II.).

La bifurcation constitue davantage une reconversion voire une rupture, sources de crise réflexive et de résistance (A. 2.), plutôt qu'une transition naturelle et normale (A. 1.). La bifurcation marque une discontinuité selon un processus en plusieurs étapes, voire une rupture professionnelle (A. 3. a) :

1/ Des décalages initiaux et progressifs rendent le contexte professionnel difficile. Ces décalages proviennent parfois d'une orientation scolaire subie et d'un désajustement progressif entre aspirations personnelles et profession. S'ensuivent des insatisfactions et la perte progressive de la croyance dans le jeu managérial. 2/ S'opère un basculement dû

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

à des événements microsociaux synchroniques d'une charnière critique. Cela amène à la redéfinition des objectifs professionnels et à une remise en cause identitaire pour satisfaire des appétences plus congruentes avec des dispositions personnelles. 3/ La gestion du désengagement dépend des ressources mobilisables. Elle est donc inégalitaire selon les acteurs (biographie, position socio-professionnelle, avantages organisationnels, capital économique, culturel et social) et selon le support psychologique dont ils bénéficient dans un contexte d'incertitude professionnelle. 4/ La construction d'un nouvel avenir professionnel est un exercice réflexif qui requiert un accompagnement personnel ou professionnel. 5/ L'engagement dans un nouveau projet professionnel implique une phase d'apprentissage.

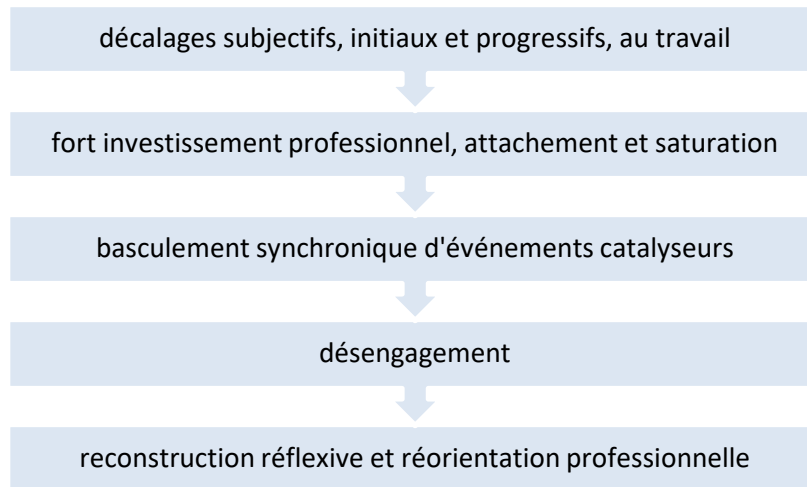
En parallèle de ce processus, certains cadres témoignent d'une forme de saturation (A. 3. b)) qui s'alimente d'un fort engagement professionnel et d'un attachement à leur organisation. Ces cadres subissent une surcharge insupportable en parallèle à une désillusion relative à des promesses organisationnelles de carrière. La dissonance est mal vécue. Pour quelques-uns, avant que le corps ne brûle de l'intérieur, la bifurcation apparaît comme une échappatoire qui vient résoudre une impasse professionnelle.

Les turbulences vécues décrédibilisent les modèles prédictifs et fragmentent les carrières (II. A. 4.). La sortie de la bifurcation implique un nouvel étayage identitaire via des rites initiatiques. Cela sensibilise ces cadres au développement personnel car ils se font accompagner durant leur restructuration personnelle. *A posteriori*, les individus recomposent (rationnellement) voire réactualisent leur identité en cohérence avec leurs différentes étapes de vie. Car l'identité est multiple et l'acteur est porteur d'une socialisation hétérogène, plurielle voire contradictoire. Il en est le mélange, le produit cumulé et actualisé. Si la transition de carrière vers le coaching est une bifurcation, peut-on pour autant parler de rupture ? La rupture peut être vécue subjectivement comme telle mais il y a aussi une continuité inéluctable dans la trajectoire biographique. La rupture n'est donc que subjective et partielle. Elle est variable selon la densité et la durée du processus pluriel sous-jacent et idiosyncrasique.

Au total, la bifurcation est un processus compliqué à vivre en raison des décalages professionnels induits chez des individus performants et attachés à leur organisation. Ils basculent quand des événements microsociaux viennent catalyser une volonté de désengagement. Cela implique une prise de risque et la construction réflexive d'un avenir professionnel. Nous résumons les étapes de bifurcation dans le Tableau 1.



Tableau 1. Etapes générales de la bifurcation des coachs d'après Denave (2006), Landour (2012), Salman (2015)



Chez les coachs (II. B.), Salman (2015) distingue deux types de profil en amont de la bifurcation : 1. les consultants indépendants (exerçant une activité de 'conseil' ou de formation), ou salariés de cabinets et 2. les cadres salariés (managers).

1. Pour les consultants indépendants, devenir coach est une opportunité professionnelle de valoriser leur profil (compétences psychosociales et trajectoire atypique) sur un marché non réglementé. Quant aux consultants salariés de cabinets, ils se détachent du conseil en ressources humaines au profit d'une approche plus psychothérapeutique, vers une activité indépendante et un meilleur équilibre de vie.

2. Les managers marquent une désaffection et une désaffiliation à leur organisation. Le coaching est une solution rapide (études courtes et abordables) nécessitant un bagage managérial. C'est l'occasion de rebondir après une expérience de carrière parfois frustrante en termes d'évolution professionnelle et face à la peur du chômage. Les dispositifs d'accompagnement comme le coaching les soutiennent psychologiquement et ouvrent un champ alternatif des possibles. Cela les sensibilise à des valeurs plus justes, à plus de congruence et d'émancipation.

La bifurcation illustre bien ce qu'induisent les effets de la gouvernementalité managériale en terme de transition plus ou moins violente. Si elle peut être vécue subjectivement comme une rupture, cette approche permet de penser la transition comme un processus incrémental pluriel et complexe qui provoque de manière indéterminée un basculement et un désir émancipatoire. Les promesses du coaching sont opportunes dans ce contexte de crise. Les techniques managériales de soi promettent et défendent une liberté et une authenticité individuelle. Comment alors le coaching comme dispositif de

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme  
volonté de microémancipation ?

**pouvoir pourrait-il permettre une réelle émancipation individuelle (microémancipation) ?  
(Chapitre 3).**

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme  
volonté de microémancipation ?

## Chapitre 3. Microémancipation et coaching : une réappropriation par le souci de soi ?

---

Le projet critique émancipatoire initialement adressé à l'encontre du management semble avoir été récupéré par les politiques managériales (Boltanski & Chiapello, 2011). Le langage et les pratiques émancipatoires ont été colonisés par les rationalités managérialistes et techniques (McKinlay, 2006). S'appuyant sur un savoir invisible, le management a intensifié sa recherche de compréhension, de contrôle et de régulation en profondeur par l'auto-surveillance individuelle et collective. Le déploiement des ressources humaines, présentées comme un atout compétitif, a été maquillé sous un discours libératoire de développement personnel.

Néanmoins la question de l'émancipation reste une valeur fondatrice des CMS (Fleming & Mandarini, 2009). C'est une question pertinente pour comprendre la transition de carrière des cadres vers le coaching, elle nous confronte dans un premier temps au problème théorique et aux critiques de la microémancipation. Mais parce que l'émancipation est coextensive du pouvoir, une approche foucauldienne de l'émancipation est intéressante (I.). Ensuite, nous illustrons la pertinence empirique et théorique de la microémancipation (II.).

Si le coaching est un dispositif de pouvoir renforçant la gouvernementalité managériale, il rend problématique sa promesse émancipatoire. Or dans une perspective foucauldienne, c'est parce que le coaching s'inscrit dans des relations de pouvoir qu'il rend possible une résistance et des dissensions ainsi qu'une réappropriation subjective des techniques de soi dans une démarche idiosyncrasique de souci de soi (III. A.). Par la suite, nous rendons compte des travaux qui révèlent la potentialité subversive du coaching à travers une illustration de la vigilance (B.) et de la posture critiques des coachs (C.).

### I. Le problème théorique de la microémancipation : vers une perspective foucauldienne

D'abord nous présentons et dépassons les problèmes théoriques que soulève la microémancipation au sein des CMS (I. A.). En écho, nous montrons la pertinence pragmatique et contextuelle d'une conception foucauldienne du pouvoir au regard d'une microémancipation au travail (I. B.).

## A. *Critiques et pertinence de l'émancipation dans les CMS*

L'émancipation est d'abord une conception collective de conscientisation, de libération des modes de domination et d'autodétermination (1.). L'émancipation au sens des CMS est critiquée par la Théorie Critique (TC) pour sa compromission et son manque de radicalité. Pourtant, il faut pouvoir tenir compte de la complexité et de l'hétérogénéité des processus sociaux et identitaires (2.). Au sein des CMS, d'autres chercheurs contestent la pertinence de la microémancipation au profit d'une reconfiguration du partage du sensible (3.). Pourtant, il existe des points de convergence entre la microémancipation par le processus du coaching et cette approche basée sur l'égalité et le dissensus.

### 1. De la libération collective à l'émancipation individuelle

La conception de l'émancipation la plus répandue est collective. Le projet émancipatoire s'ancre majoritairement dans une critique sociale de la domination (Boltanski, 2011). Il s'agit de démasquer les forces sociales, les instances d'exploitation et de domination voire de déshumanisation. Il est question de mettre à jour la violence au cœur de la vie sociale, les mécanismes d'oppression mais aussi ses conséquences sur l'autonomie (ex. l'aliénation), sur l'intériorisation des idéologies et sur la subjectivation. Au sens positif (Stokes, 2011), l'émancipation est une lutte d'auto-détermination collective.

L'émancipation est un projet de libération issu des Lumières (Boltanski, 2011). Ce projet cible l'autonomie individuelle et la conscientisation des conditions historiques de l'aliénation pour s'élever contre ces forces. Il s'agit de dépasser les souffrances individuelles et de tendre vers ses propres attentes, voire ses rêves. Cela implique d'altérer la réalité du terrain quotidien et de lutter contre la violence symbolique exercée par les institutions, en garantissant un minimum de sécurité sémantique pour permettre une réidentification individuelle. L'action politique et systémique doit assurer la liberté de se gouverner soi-même, ainsi que la liberté d'expression, d'opinion, et la liberté de disposer de sa personne au sein des organisations (Stokes, 2011). Il s'agit pour « chacun de se réaliser au travail, d'être partie prenante des décisions et de maintenir des inégalités socialement acceptables pour l'équilibre social » (Chanlat, 2013, p. 7).

Toutefois, les notions de liberté et d'émancipation diffèrent (Armstrong, 2015). La liberté, au sens néo-libéral, justifie le contrôle managérial unilatéral au nom de la

délégation de la gouvernance par les propriétaires de l'entreprise. Cela va à l'encontre de relations égalitaires indispensables et soulève des divergences au sein des courants traitant de l'émancipation (2. et 3.).

## 2. Dépassement de la critique de la TC

Les CMS sont issues de la Théorie Critique (TC). Le concept de microémancipation s'inscrivant dans le courant des CMS, il s'articule entre la TC et les *Management & Organization Studies* (MOS). Or la proposition émancipatoire des CMS (1/) se voit critiquée pour sa logique de compromission et son manque de radicalité (2/), bien qu'elle présente un intérêt pragmatique (3/).

1/ Les chercheurs des CMS visent une prise de conscience des effets de pouvoir des régimes managériaux oppressifs qui, par un contrôle technique objectivant, forcent les salariés à intérioriser la norme de performance (Klikauer, 2011, 2014). En plus de ces revendications, la TC souhaite une société post-managériale utopique basée sur des institutions et un changement qualitatif (Klikauer, 2013). Il s'agit de tendre par exemple vers un authentique développement personnel et de dénoncer le « coût humain de l'absence de liberté sous les régimes managériaux » (Klikauer, 2015, p. 13).

2/ Au regard de la TC, la compatibilité des CMS avec les MOS rend problématique l'émancipation des salariés. La TC orthodoxe veut anéantir la domination managériale en vue d'une émancipation réflexive et universelle<sup>66</sup>. Elle prône un projet collectif et révolutionnaire de transformation radicale de l'étendue des structures des modes de domination organisationnels et sociétaux (Klikauer, 2015). Dans ce projet, pour que les dominés s'éveillent intellectuellement, ils dépendent d'experts médiateurs du savoir (Alvesson & Deetz, 1996; Rancière, 2004).

Les CMS proposent plutôt une microémancipation contextuelle (Alvesson & Willmott, 1992). Celle-ci est dénoncée comme une version critique restreinte, partielle, intermédiaire, hypothétique et conditionnelle (Klikauer, 2011) car c'est une émancipation limitée en termes d'espace, de temps, et de succès (Alvesson & Willmott, 1992). Elle combinerait en vain les MOS avec l'influence de l'École de Francfort via la TC. Il faut davantage re-construire le management que le déconstruire (Klikauer, 2011). Il ne s'agirait donc pas de proposer une alternative interprétative et idéologique (Armstrong,

---

<sup>66</sup> Une position eurocentrée et paroissiale est aussi reprochée aux chercheurs critiques dont ceux des CMS. L'identité des chercheurs reposerait sur un mythe culturel de l'exception et de l'universalisme européen (Prasad *et al.*, 2016).

2011), ni de fournir une amélioration-corrrection du système qui s'ajuste aux MOS (Klikauer, 2013). S'intéresser aux coûts managériaux et à la productivité ne permettrait pas non plus d'atteindre une microémancipation (Klikauer, 2011).

3/ Toutefois, il y a souvent peu d'espace pour une émancipation totale et pour une révolution à grande échelle, soit une révolution qui saperait radicalement les structures de domination et les stratégies d'un business tout entier (Spicer *et al.*, 2009). On ne peut pas rejeter toute la culture organisationnelle (Alvesson & Willmott, 1992). Pragmatiquement, il s'agit plutôt d'interroger les contradictions et les marges de manœuvre possibles entre émancipations collective et individuelle, selon des critères d'authenticité, de réalisation de soi et d'autonomie partielle (Barros, 2010).

L'identité individuelle est hybride et relève d'une perception plurielle, fragmentaire et parfois contradictoire. Il faut ainsi pouvoir accueillir et réconcilier la diversité des besoins singuliers, des valeurs et des motivations. L'émancipation est une possibilité d'apprentissage à travers un processus de démocratie participative et une formation pour reprendre en main sa destinée (Dobson, 2003; Flood & Jackson, 1991). Les citoyens peuvent s'appropriier progressivement la culture managériale, voire la subvertir, au profit d'une microémancipation au travail (par des pratiques de coaching par exemple).

Pourtant Huault *et al.* (2012) adressent une critique virulente à la microémancipation bien que cette dernière offre des convergences possibles avec une émancipation par le coaching (2.).

### 3. Critique de la microémancipation et convergence avec la reconfiguration du sensible par le coaching

La microémancipation (Huault *et al.*, 2012) consisterait à investir les failles du contrôle managérial par des initiatives quotidiennes, incertaines, contradictoires, ambigües, étroites, locales et fragmentées. Il s'agirait de manœuvres tactiques personnelles et d'une dissociation identitaire inhérentes à une vision utopique, projective, spéculative et imaginaire. Cela correspondrait à des transgressions banales voire inconséquentes, insignifiantes, précaires et illusoires.

La microémancipation serait encore une zone limitée offrant un semblant de liberté contestataire et des soupapes de sécurité face à la pression managériale. Elle occulterait en même temps la possibilité d'une rupture et de luttes plus larges, et ne remettrait pas en cause les facteurs socio-symboliques ou ne menacerait pas les structures de domination ni

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

les stratégies managériales. Au contraire, la microémancipation reviendrait à lisser le fonctionnement du nouvel esprit du capitalisme et à permettre la récupération de pratiques innovantes initiées par des dissidents, pour répondre à des besoins comme l'authenticité.

Pour faire le lien entre luttes individuelle et collective (entre les dimensions macro et micro) ainsi que pour dépasser l'ordre social et les pratiques institutionnalisantes, Huault *et al.* (2012) proposent trois conditions de l'émancipation à partir des travaux de Rancière (2000, 2008, 2009) : 1/ l'égalité des groupes opprimés, 2/ reposant sur un dissensus qui interrompt l'ordre du sensible, 3/ afin de redistribuer les formes sensibles de l'expérience humaine communément partagées.

Leur cadre théorique nous paraît davantage adapté à une observation participante lors d'une formation de coaching, au sein d'un groupe réflexif, afin de rendre compte de controverses collectives et d'initier un dissensus à travers le partage du sensible. De plus, Huault *et al.* (2012) affirment que l'émancipation peut s'amorcer dans des actions mineures comme un processus individuel, émergent, contingent, spécifique et spontané (*ibid.*). En ce sens, nous observons des convergences entre la microémancipation et leurs trois propositions.

1/ Quelle que soit sa place sociale, chacun est supposé égal dans son potentiel d'apprentissage et ses aptitudes intellectuelles pour comprendre et agir contre l'oppression. Il s'agit d'une logique informelle et ascendante.

L'écoute bienveillante et inconditionnelle dans la pratique du coaching est compatible avec des actions et des discours critiques. En tant qu'anciens cadres issus du système managérial, les coachs ne sont pas censés être contestataires. Pourtant nous interrogeons ici la signification émancipatoire et leur rapport au sensible (leurs représentations) au travers de leur bifurcation vers et par le coaching.

2/ Le dissensus est un défi transgressif, conflictuel, contestataire, polémique, anarchique et dissymétrique pour 'ceux qui ne comptent pas', qui ne sont ni audibles ni visibles. Le dissensus s'adresse à ceux qui ont des rôles puissants, qui maintiennent l'ordre social et tentent de discipliner, dépolitiser, neutraliser et homogénéiser les agents et les enjeux de contentieux.

Le dissensus requiert de déconstruire les évidences, de questionner un monde pluriel et de déployer l'imagination pour déranger les représentations de sens commun, les modèles harmonieux et les modes interprétatifs établis fictivement (ex. les modèles managériaux). Les coachs critiques et subversifs (voir III.) procèdent d'une démarche



réflexive de désidentification au managérialisme et d'une émancipation en quête d'une juste place au travail.

3/ Enfin, il s'agit de reconfigurer le partage du sensible c'est-à-dire le « système d'évidences sensibles qui donne à voir en même temps l'existence d'un commun et les découpages qui y définissent les places et les parts respectives » (Rancière, 2000, p. 12). Cela revient à modifier les perceptions préconçues et les réflexions, pour configurer le champ des possibles, en termes de capacités et d'incapacités quant à ce qui est concevable, dicible et réalisable par tous et dans l'expérience de l'ici et maintenant. Cela inclut une réflexivité personnelle et politique, voire une désidentification spontanée qui permet l'exploration d'autres identités.

La distanciation critique de certains coachs (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; Persson & Rappin, 2015) montre qu'en cheval de Troie, le coaching peut être un espace facilitant une démarche de réappropriation subversive du sensible à l'aune d'une identité 'idiosyncrasique'.

Au total, cela conforte la pertinence de la perspective foucauldienne pour appréhender l'ambivalence du coaching comme démarche réflexive voire critique (B. 1.), bien qu'elle puisse être une pratique institutionnelle. La microémancipation s'avère donc proche de l'expérience individuelle vécue au travail (B. 2.).

## *B. Une perspective foucauldienne de la microémancipation au travail*

La microémancipation présente un intérêt pragmatique et contextuel au regard d'une conception foucauldienne du pouvoir. Il s'agit de penser la résistance à l'échelle individuelle selon un processus réflexif à des fins émancipatoires (1.). De plus, la microémancipation est à penser dans le contexte du travail, c'est-à-dire pour nos enquêtés vers et par le coaching (2.).

### *1. Microémancipation, résistance et perspective foucauldienne*

Non seulement la microémancipation est compatible avec une conception foucauldienne du pouvoir mais elle permet de dépasser les critiques de l'émancipation au sens des CMS. Face au discours managérial, il existe des formes subtiles, cachées et disruptives de résistance (R. Thomas & Davies, 2005). Cela passe par des actions micro-politiques ainsi que par des prises de conscience de soi, des autres et de sa propre position dans le discours. La résistance est un processus constant d'adaptation, de subversion et de

re-mise en exergue des discours dominants. Il s'agit de se confronter et de réfléchir à sa propre identité liée à la performance, en y reconnaissant les contradictions et les tensions, afin d'en corrompre et d'en changer le sens et la compréhension.

D'après Foucault (1976b, p. 53), « là où il y a pouvoir, il y a résistance ». La résistance correspond par exemple à la formulation combinée de critiques de « l'élévation des contraintes de flexibilité et de réactivité », et des contradictions entre les aspirations individuelles et une contrainte à mal travailler (Dejours, 1998, p. 33) ou encore de la « montée des coûts subjectifs » (Clot, 1995, p. 79). La résistance implique la formulation de désaccords portant sur les orientations et les décisions stratégiques, pour dénoncer les injonctions paradoxales qui responsabilisent et mettent en confiance les cadres tout en exerçant une pression constante et croissante. Le malaise des cadres (Bouilloud, 2012), voire leur révolte (Dupuy, 2005), s'accompagnent de pratiques « 'clandestines' de contournement de certains objectifs afin de 's'économiser' au travail » (Flocco, 2006, p. 1). Des cadres entament ainsi une démarche de ré-appropriation (Thompson & Ackroyd, 1995) des moyens stratégiques dans le processus de travail (comme le temps, les moyens de production, le travail, ou la conscience de soi).

Certains chercheurs critiquent cette approche et préconisent une lutte contre l'hégémonie managériale plutôt qu'une action de réappropriation ou de micropolitique jugée insuffisante (Spicer & Böhm, 2007). La position de Foucault concernant l'émancipation souffrirait ainsi d'un manque d'orientations normatives et cohérentes. Cette ambiguïté est pourtant aussi une force car elle évite d'ériger Foucault en figure d'autorité (Alvesson & Willmott, 1992). En outre, le concept de pluralité des résistances chez Foucault ne permettrait pas de proposer un réel dépassement de la domination du capitalisme (Anderson, 2013), ou de faire la distinction entre une résistance réactionnaire et une résistance émancipatoire.

Néanmoins Kozlowski (2011, p. 79) avance que l'émancipation est un thème omniprésent chez Foucault : c'est une théorie critique de libération, intégrant théorie et pratique « dans un mouvement dialectique, dans une réversibilité mutuelle ». Kozlowski présente une grammaire provisoire de l'émancipation en quatre points : 1/ l'objet de l'émancipation (qui ou quoi est émancipé) ; 2/ le sujet de l'émancipation (qui ou quoi émancipe) ; 3/ l'obstacle à l'émancipation (qui ou quoi s'y oppose) ; et 4/ le processus dynamique ou verbal qui caractérise les types de rapports entre ces trois éléments. En ce sens, nous analysons l'ambivalence du processus d'émancipation des cadres au travers de

leur bifurcation par le coaching. Ce dernier s'avère être un dispositif de pouvoir et une opportunité de souci de soi. La perspective de la microémancipation (II.) est pertinente au regard d'une conception foucauldienne du pouvoir, car elle autorise une posture ambivalente et pragmatique adaptée à l'expérience du travail (2.).

## 2. Microémancipation et travail

Par-delà l'utopie d'un monde sans travail (Renault, 2016), une grammaire provisoire du lien entre le travail et l'émancipation peut prendre trois formes (Fleming & Mandarini, 2009) : a/ se libérer AU travail et des organisations, par des améliorations fragmentaires et pas seulement des initiatives bénévoles (Alvesson & Willmott, 1992), mais aussi par des actions systémiques ayant des effets sur les relations et les règles d'exercice du pouvoir. b/ Se libérer VIA le travail et promouvoir des formes alternatives de fonctionnement. c/ Se libérer DU travail et le repenser par une émancipation économique et discursive au regard de l'idéologie dominante.

Etre coaché et se former au coaching conduisent à un travail sur soi dans un contexte systémique. Cela rejoint les points a/ et b/. Quant au point c/, il est plus problématique car l'émancipation économique du coach est limitée à ses ressources personnelles ou à sa position sur le marché. Or la capacité de 'résistance' individuelle des coaches dépend partiellement de leurs ressources personnelles (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011), d'autant plus que « le coaching n'est pas l'activité centrale des coaches » (Salman, 2013, p. 317).

Pour se vendre, les coaches doivent adopter les codes discursifs et argumentatifs du managérialisme. Ils renforcent ainsi les normes de gouvernementalité managériale. Mais la résistance, voire la rébellion (Courpasson & Thoenig, 2008), grandissent dans les organisations, mêmes chez les populations les plus conformes et dévouées (Aubert & de Gaulejac, 2007; Dubouloy, 2004). Le mouvement se poursuit chez certains coaches dissidents (Persson & Rappin, 2015) dont l'ambivalence offre une perspective émancipatoire et subversive des relations de pouvoir.

En somme, on peut dépasser la tension entre microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992) et émancipation utopique (Parker *et al.*, 2007). Et ce, non pas en démasquant les vraies et fausses résistances, mais en interrogeant comment des actes et des discours de résistance viennent remettre en cause les frontières des organisations et comment ils favorisent l'émancipation (Fleming & Mandarini, 2009). La conception

foucauldienne du pouvoir est compatible avec cette perspective de résistance émancipatoire. Tâchons d'illustrer et d'expliquer la pertinence théorique de la microémancipation (II.).

## II. Illustration, positionnement et conceptualisation de la microémancipation

Les dispositifs de pouvoir participent d'une domination hégémonique (J. D. Wall *et al.*, 2015). Cela rend problématique la question de l'émancipation au sein de dispositifs comme la carrière ou le coaching. Pourtant des recherches empiriques montrent l'intérêt de mobiliser la microémancipation. Cela implique le positionnement du chercheur (A.). Ensuite, afin de répondre au problème théorique de l'émancipation au sein des CMS, nous précisons son positionnement par rapport à la TC et aux MOS (B.), et sa reconceptualisation sous la forme d'une microémancipation (C.).

### A. Illustrations empiriques de la microémancipation et engagement universitaire

Désormais nous rendons compte des travaux empiriques sur la microémancipation (1/) et de l'implication du chercheur dans ce type de recherche (2/).

1/ La microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992) est un concept adapté à l'échelle individuelle des cadres. Pourtant les travaux empiriques sur ce sujet (points a/ à e/) portent davantage sur des groupes<sup>67</sup> (Alvesson & Willmott, 2002; Koch, 2000). La microémancipation repose sur des tentatives spécifiques et ciblées, en vue de créer des espaces d'autonomie au sein des relations institutionnelles de pouvoir (Spicer *et al.*, 2009).

a/ Les programmes de développement managérial, basés sur les compétences et les capacités, peuvent à la fois être une ressource culturelle au service de l'idéologie organisationnelle, mais aussi un tremplin pour des possibilités émancipatoires à partir de ce qu'en interprètent les salariés (Finch-Lees *et al.*, 2005).

b/ Au sein de projets de changement (de nom) organisationnel dans un cas d'externalisation, encourager les salariés à mieux se connaître et à comprendre les conditions sociales dans lesquelles ils travaillent, favorise une démarche réflexive

---

<sup>67</sup> Pour rappel, l'émancipation est majoritairement conçue au regard d'un collectif.

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

émancipatoire atteignable, réaliste et démocratique, afin de changer les règles communes (Dobson, 2003).

c/ La régulation identitaire des minorités, via des pratiques discursives de management de la diversité (Zanoni & Janssens, 2007), est un processus récursif de structuration (Giddens, 1982, 1984) sur lequel l'agent est capable d'agir différemment, avec réflexivité. Les salariés peuvent investir la dialectique du contrôle à leur propre fin émancipatoire.

d/ L'identification stéréotypée et genrée comme contrôle managérial alimente une résistance face à l'assujettissement professionnel, une réappropriation subjective, ainsi que des interactions micro-adaptatives et solidaires au travers de pratiques discursives et relationnelles (Sotirin & Gottfried, 1999). Des secrétaires mobilisent ainsi un savoir émotionnel et intime sur leur hiérarchie directe pour user de contre-pouvoirs et s'émanciper d'une subjectivation subie.

e/ Pour se libérer, les femmes peuvent tenter de déstabiliser un rapport de forces et d'en reconfigurer les enjeux (Galerand & Kergoat, 2008).

2/ Une recherche sur l'émancipation implique l'engagement du chercheur. Pour Huzzard et Johansson (2014), mener une action critique de recherche est une démarche de distanciation réflexive. Elle doit favoriser une forme de conscientisation chez l'enquêté, en portant une voix dissidente qui va relayer les difficultés des populations à s'émanciper, face à des conditions inadmissibles de domination (Fournier & Grey, 2000) ; d'où l'intérêt de l'approche des récits de vie pour rendre compte du processus sous-jacent aux transitions de carrière.

De plus, dans son engagement, l'universitaire doit éviter le piège des débats binaires promouvant ou refusant le dialogue avec les cadres. En ce sens notre recherche décrit le processus par lequel les individus et les groupes se libèrent de conditions sociales et idéologiques répressives, mais aussi de restrictions socialement inutiles, portant sur le développement et l'expression de leur conscience (Alvesson & Willmott, 1992).

La recherche produit un savoir émancipatoire (Scherer, 2009, p. 36). À cette fin pratique, Alvesson et Willmott (1992, 2012) se sont attachés à réévaluer le concept d'émancipation (C.) au sein des MOS et à partir de la TC de l'École de Francfort (B.). Cette dernière repose sur une réflexion critique sur soi et sur une lutte visant à libérer de diverses formes de domination. Mais la TC est trop imprécise, quant au processus

individuel de changement émancipatoire, pour caractériser les transformations et les prises de conscience.

## B. *Positionnement théorique du concept de microémancipation*

Alvesson et Willmott (1992, 2012) situent leur projet émancipatoire dans un espace de dialogue entre les travaux de la TC (2.), ceux des post-structuralistes (3.), notamment au regard de l'apport critique de Foucault<sup>68</sup>, et ceux des professionnels issus des MOS (1.).

### 1. Les critiques adressées à l'approche des MOS

La conception humaniste des Lumières, essentialiste et transcendantale, faisant de la responsabilité et de l'autonomie des gages d'émancipation, doit être dépassée (Knights & Willmott, 1989). Au sein du courant dominant des MOS, Alvesson et Willmott (1992) distinguent deux attitudes émancipatoires (1/ et 2/) auxquelles ils adressent des critiques. Certaines sont issues de la TC (3/).

1/ La conception radicale de l'émancipation des MOS n'est pas réellement émancipatoire. Elle s'appuie sur le rejet d'un management qui exploite et contrôle les travailleurs en faveur de la profitabilité des organisations.

2/ Une autre approche des MOS est moins radicale : la conception humaniste du Management Moderne et de l'*empowerment*. Elle a plusieurs fins : « libérer les employés des formes d'organisation du travail inutiles et aliénantes » (Alvesson & Willmott, 2012, p. 179), améliorer les conditions de travail sur le plan matériel et symbolique pour augmenter l'autonomie et la productivité, satisfaire des besoins élaborés supérieurs (réalisation ou actualisation de soi), ainsi que donner plus de sens individuel et s'impliquer affectivement.

Mais cette approche est instrumentale, naïve et polluée idéologiquement par des théories orthodoxes, qui « au nom de la science, ont fait progresser et ont légitimé l'administration de l'ego de la société industrielle moderne » ainsi que la disciplinarisation (Willmott, 2011, p. 12). Le savoir managérial dit 'scientifique' « donne une base à la formation des normes de comportement » qui se réclament de la vérité (Pezet, 2004, p. 174). D'après ces discours managériaux, l'émancipation dépendrait d'une

---

<sup>68</sup> Nous mobilisons le concept de microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992) pour sa cohérence avec une perspective foucauldienne du pouvoir afin de penser la subjectivation des coaches. Les divergences au sein de la Théorie Critique ou encore la question du post-structuralisme chez Foucault, dépassent notre objet de recherche.

élite managériale éclairée et progressiste, assignant aux acteurs du terrain un statut de victimes passives (Pichault, 2011).

3/ A l'instar des MOS, la TC converge avec une logique de libération des citoyens. Cela revient à agir sur sa propre vie par un travail de connaissance de soi et par la compréhension des conditionnements sociaux, historiques et culturels de la construction de la réalité, des comportements et des croyances (Alvesson & Willmott, 1992; Fay, 1987). Il s'agit de fournir les bases d'une transformation émancipatoire, et de dépasser l'aliénation de la conscience en incitant à une participation interactive des employés. Il faut encore dépasser l'illusion idéale d'un individu libre et autonome quant à la compréhension et aux représentations de soi, car c'est la fausse conscience d'une idéologie bourgeoise. La conception de la microémancipation se distingue aussi de la TC (2.).

## 2. Objections et problèmes quant à la Théorie Critique

Alvesson et Willmott (1992) font objection à deux conceptions émancipatoires de la TC et soulèvent trois problèmes (2/).

1/ La TC présente une version soft de l'émancipation (a/) et une autre plus radicale (b/).

a/ La version 'soft' reconnaît la valeur d'un management bienveillant et responsabilisant pour répondre à des besoins élaborés. Mais elle repose à la fois sur une compréhension étroite et mystifiante des requis fondamentaux de l'émancipation, et sur une conception bourgeoise et technocratique de l'humanisme. Cette conception serait un moyen d'amélioration de la performance mais qui « manipule le potentiel et le désir humains afin de renforcer un statu quo faussement naturalisé » (Alvesson & Willmott, 1992, p. 436).

b/ Une perspective plus radicale de la TC est sceptique quant aux effets d'un changement par le haut. Elle préconise plutôt un processus social, actif et continu de lutte et de résistance, une autocritique réflexive et une transformation de soi, ainsi que des réformes changeant radicalement les structures sociales. En effet, l'émancipation n'est pas attribuée, c'est « un pénible processus collectif et existentiel de confrontation et de dépassement des contraintes sociales et psychologiques » vers une auto-détermination individuelle et collective (Alvesson & Willmott, 2012, p. 180). Cette radicalité conflictuelle semble peu pragmatique et peu pertinente quant aux processus

transitionnel et émancipatoire des coachs.

2/ La microémancipation permet de dépasser trois problèmes de la TC (Alvesson & Willmott, 1992) : a/ l'intellectualisme, b/ l'essentialisme et le c/ négativisme.

a/ La TC semble sous-estimer le poids des conditions sociales et de l'ordre collectif qui sont profondément ancrés dans les corps. La raison y est jugée fondamentale voire suffisante. Mais les traditions et les socialisations affectent une personne et construisent l'identité culturelle. Elles peuvent inhiber la capacité critique. L'emphase abstraite et cognitive (rationnelle) des grandes théorisations est intellectualiste. Elle appartient au domaine exclusif des idées. Un processus de reconstruction personnelle s'avère autrement plus complexe.

b/ Réduire ou totaliser un phénomène à partir d'un cadre théorique, est essentialiste. Les post-structuralistes contestent ainsi l'idée d'un sujet autonome, intégré, cohérent et homogène. Ils privilégient une conception fragmentaire, inconsistante, indéterminée, variable et hétérogène. La subjectivité est le produit de discours divers et contradictoires auxquels les individus s'identifient au quotidien.

De plus, une situation de communication symétrique, égalitaire, solidaire et autonome dans une société non autoritaire n'est pas une condition suffisante pour se débarrasser du pouvoir et atteindre une subjectivité émancipée. Au sens foucaldien, on ne peut s'extraire du pouvoir. C'est une microphysique qui participe de la subjectivité et induit des effets de vérité. C'est une dynamique sociale complexe et précaire, contradictoire dans sa formation et ses effets.

c/ L'antagonisme non dialectique de la TC repose sur un rejet total, inutile et non constructif des contradictions. Il est basé aussi sur une position idéaliste, moralisatrice, peu communicative, voire incompréhensible et arrogante, ou encore ésotérique, abstraite, inaccessible ou élitiste. Cela conduit à une marginalisation de la TC, à un manque de réalisme ou de pragmatisme quant à la compréhension de l'homme et du changement. Il est possible de reconnaître des aspects progressistes du management, tout en en questionnant les effets idéologiques, les valeurs, les conditions matérielles et symboliques ainsi que les possibilités émancipatoires. La microémancipation vise une émancipation humble, pertinente et accessible sur le terrain quotidien des organisations.



### 3. L'influence post-structuraliste avec Foucault

Pour les post-structuralistes, la vérité est relative au pouvoir (Foucault, 1982c). Le savoir permet, et empêche en même temps, l'autonomie subjective. Il induit des effets oppressifs, de distorsion et d'affaiblissement de la conscience (Alvesson & Willmott, 2012). Compte tenu de ce positionnement théorique, tâchons de préciser le concept de microémancipation (C.).

#### *C. La microémancipation : une reconceptualisation*

La microémancipation repose sur des activités, des formes et des techniques concrètes et significatives qui permettent un contrôle alternatif. A partir de mouvements partiels, temporaires, précaires et répétés ; la microémancipation facilite la résistance, la libération d'un pouvoir oppressif en investissant les failles et les contradictions (Alvesson & Willmott, 1992). Elle vise à créer plus d'espace pour la réflexion critique.

Néanmoins, l'émancipation présente des coûts car elle requiert de se libérer d'une idéologie de la croissance. C'est une remise en cause de croyances et de valeurs qui brident la réflexion, la reconnaissance, et la clarification des besoins et des idées, jusque-là négligées. En ce sens, l'émancipation est relative à un changement identitaire, parfois source d'anxiété (Leclercq, 2011). L'émancipation requiert un compromis entre des gains et des pertes.

Dans un schéma sur la reconceptualisation de l'émancipation, Alvesson et Willmott (2012, p. 198) distinguent 1/ le type de projet émancipatoire (en colonnes dans le Tableau 2) et 2/ la cible des intentions émancipatoires (en lignes). Nous interrogeons ces dimensions au regard du coaching. Le coach, comme ancien coaché, est formé PAR le coaching, dont il est d'ailleurs souvent un ancien bénéficiaire. C'est pourquoi nous interrogeons la portée émancipatoire du coaching pour nos enquêtés.

1/ L'axe horizontal (lecture en colonne) décline les trois types de projet émancipatoire : a/ la remise en question revient à éprouver et à critiquer la pensée dominante pour combattre et reproblématiser les idées considérées comme évidentes ou acquises (dénaturalisation). b/ Le projet utopique est anti-autoritaire, contre la domination, et favorable à des prises de conscience et des alternatives. Le coaching n'est pas concerné, il n'est pas utopique. L'autorité de l'entreprise constitue un cadre et une norme à suivre. c/ Les engagements incrémentaux renvoient à des réformes graduelles, à

une transformation selon des processus participatifs et décentralisés, à une déconstruction des représentations. Le coaching est concerné par les axes a/ et c/.

Tableau 2. Matrice des types et des cibles relatifs à l'émancipation

<i>La cible des intentions émancipatoires</i>	Les moyens (d/)	1	2	3
	Les relations sociales (f/)	4	5	6
	Les fins (e/)	7	8	9
		La remise en question (a/)	Les engagements incrémentaux (c/)	Le projet utopique (b/)

*Le type de projet émancipatoire*

2/ Sur l'axe vertical (lecture en ligne), les efforts émancipatoires portent sur : d/ les moyens. Ils désignent les discours et les pratiques mis en place. Le coaching est un moyen émancipatoire qui mobilise des techniques de soi, un travail sur soi, une pratique réflexive et interactive qui peut cibler une conscience critique. e/ Les fins concernent les raisons de l'activité managériale qu'il faut soumettre au débat. Nous interrogeons l'ambivalence du coaching entre souci de soi et gouvernementalité managériale. Autrement dit, le coaching inscrit-il les coachés dans une finalité managériale ou bien idiosyncrasique ? f/ Les relations sociales se rapportent à l'organisation des privilèges et du pouvoir, c'est-à-dire à la façon dont les moyens et les buts managériaux sont reproduits au sein des structures de pouvoir. Les coachs sont (souvent) d'anciens cadres (privilégiés) qui s'inscrivent dans une évolution normale (vers le consulting). Ils cheminent vers une posture confortable en marge des sphères conflictuelles du pouvoir organisationnel. Ils bénéficient d'une position symbolique et narcissique (Amado, 2004). Ainsi, ils reproduisent indirectement un système de domination managériale. Pourtant, leur bifurcation témoigne d'une démarche authentique et émancipatoire, voire de distanciation critique et de résistance, surtout lorsqu'ils font preuve de réflexivité critique. C'est l'enjeu d'une approche foucauldienne du pouvoir : penser la réversibilité de l'exercice des relations de pouvoir.

Nous situons notre objet de recherche dans la zone grise du schéma (n°1-2-4-5-7-8) car nous nous intéressons à la transition progressive de la carrière de cadres vers le coaching à partir de leur récit (celui-ci rend compte de discours et de pratiques). Nous en questionnons le processus émancipatoire. En bifurquant, le cadre quitte un système

relationnel de pouvoir pour un autre. La démarche réflexive et critique du coaching participe d'une remise en question des fins et des moyens de la gouvernementalité managériale, dont celle inhérente au coaching. De manière ambivalente, la réflexivité (par le coaching) fait partie du cadre éthique des coachs (Persson, 2008) et implique d'éventuelles résonances psychosociales (Amado, 1994; Vidaillet & Vignon, 2004). Celles-ci sont sources de résistance voire de dissidences (Persson & Rappin, 2015).

En somme, comme pratique d'un gouvernement de soi, le coaching peut être pensé comme un espace pour le (futur) coach, un lieu contingent entre pouvoir et microémancipation, favorable à une démarche authentique de souci de soi.

### III. Microémancipation, récupération du dispositif de coaching et effets du souci de soi

Le coaching fait partie des dispositifs de pouvoir mobilisant des techniques de soi<sup>69</sup>, d'individualisation, et relevant d'une gouvernementalité managériale inhérente aux pratiques de GRH. Les coachs sont souvent d'anciens bénéficiaires du coaching (via leur carrière de cadres) et systématiquement d'anciens coachés au sein du processus de formation.

Le coaching correspond à une « hygiène psychique, entendue comme une norme d'attention accrue à la subjectivité des travailleurs et à leur comportement en public » (Salman, 2013, p.11). De plus, le coaching présente un caractère disciplinaire assujettissant (Rappin, 2012) qui varie selon le degré de surveillance du coaché (Pezet, 2007b). En effet, les pressions normatives inhérentes à la performance et le carcan idéologique (du nouvel esprit du capitalisme) ont des effets de pouvoir subjectivants qui s'insèrent dans les techniques de soi du coaching. Mais la gouvernementalité managériale n'est pas donnée, elle est construite et relationnelle. Et la réversibilité des relations de pouvoir permet une réappropriation des techniques de gouvernement de soi<sup>70</sup> à ses propres fins.

Devenir coach n'est pourtant pas seulement renforcer sa propre disciplinarité ou celle des coachés. Le coaching comme opportunité de souci de soi ouvre la perspective d'une

---

<sup>69</sup> Pour rappel, les techniques de soi correspondent à des opérations réflexives afin de se perfectionner intérieurement et d'être plus heureux.

<sup>70</sup> Pour rappel, le gouvernement de soi correspond à des expériences et des techniques d'élaboration et de transformation de soi.

De manière générale, nous utilisons les termes de 'techniques de soi' et de 'gouvernement de soi' sous forme de synonymes désignant une pratique réflexive de transformation de soi.

microémancipation (A.). Les coachs sont confrontés à un nécessaire travail 'sur soi', pour exercer la fonction d'accompagnement (Paul, 2011). Certains d'entre eux en retirent une vigilance (B.) et une posture critiques (C.) jusqu'à être dissidents (Persson & Rappin, 2015).

### A. *La microémancipation : une réappropriation subjective par le souci de soi ?*

Intégrer une conception foucauldienne du pouvoir à la problématique de l'émancipation permet de dépasser les critiques adressées à la microémancipation (au sein des CMS) et aux pratiques qui s'insèrent dans un contexte institutionnel, comme le dispositif du coaching (Huault *et al.*, 2012). Nous considérons le souci de soi (mobilisé dans le coaching) comme une démarche s'inscrivant dans un contexte de gouvernementalité managériale. Celle-ci norme la subjectivation des acteurs au sein de relations de pouvoir. Mais l'ambivalence rend possible une subversion et une réappropriation idiosyncrasique à des fins émancipatoires. Et ce par l'expérience de techniques de souci de soi dont il s'agit d'observer les effets à travers le discours des coachs.

Les relations de pouvoir « ne sont partout que parce que partout les individus sont libres » (Revel, 2002, p. 55). L'émancipation est coextensive au pouvoir (Pogrebinski, 2008). De la période généalogique à la période éthique, la résistance inhérente aux dispositifs disciplinaires a évolué vers une possibilité d'émancipation, notamment dans les derniers travaux de Foucault sur l'herméneutique du sujet (1982a, 1984)<sup>71</sup>.

L'émancipation provient d'une libération contingente du sujet *par* des relations de pouvoir, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante pour se défaire de la domination (Pogrebinski, 2008). Pour tendre vers une microémancipation, une authentique subjectivation implique un gouvernement de soi, des pratiques de la liberté et des pratiques réflexives. Mais il faut se méfier d'une vision instrumentale de la libération (Foucault, 1987), telle que chacun pourrait accéder à sa nature humaine pure et originelle, en déverrouillant des mécanismes répressifs qui la rendent aliénée, enfouie ou emprisonnée.

Le coaching comme nouvelle forme de relation de pouvoir peut « inversement, susciter l'invention de nouvelles formes de résistance » (Revel, 2002, p. 54) qui

---

<sup>71</sup> Chez Foucault, il y a bien une continuité de la question du pouvoir relativement au savoir, entre la période généalogique et la période éthique.

« constituent l'une pour l'autre une sorte de limite permanente, de point de renversement possible » (Foucault, 1982b, p. 242). La résistance et l'émancipation sont stratégiques, mobiles. Elles sont « la possibilité de creuser des espaces de luttes et de ménager des possibilités de transformation » (Revel, 2002, p. 53). Comme dispositif managérial, le coaching relève d'un processus relationnel dynamique qui peut s'ériger « contre certains effets de pouvoir, [...] dans un espace qui a été paradoxalement ouvert par les rapports de pouvoir » (*ibid.*, p. 55).

Par conséquent, le pouvoir est comme un mode émancipatoire qui altère le sujet et ouvre une philosophie du pouvoir (Pogrebinschi, 2008). Celui-ci se pratique d'abord sur soi, en se dépassant soi-même, en 'maîtrisant' ses propres passions pour ne pas en être esclave. Cela relève d'une extériorité éthique. L'émancipation est une quête du pouvoir de contrôle sur sa propre vie, en solidarité avec une communauté orientée de la justice (Kincheloe & McLaren, 2005). Malgré une quête d'autonomie, l'émancipation apparaît toujours partielle au regard du contexte socio-politique qui *produit* chacun. En ce sens, certains coachs critiques font preuve de vigilance et d'une posture critiques (B. et C.)

### *B. La vigilance du coach et l'appropriation de l'hétérogénéité des pratiques de coaching*

Le pouvoir passe par des savoirs et des pratiques que l'individu peut se réapproprier. Trois recherches illustrent une réappropriation subjective 1/ de la relation d'aide, 2/ du capital de carrière ou encore 3/ du discours du coaching.

1/ La relation d'aide est une intervention active d'assistance, de soutien ou d'appui au bénéficiaire d'un individu (Neculau, 2008)<sup>72</sup>. Elle peut être détournée comme instrument de domination et de contrôle social en imposant un savoir prescrit et des pratiques sociales prédéfinies, voire en produisant une nouvelle identité sociale. Pour certains individus, « les nouvelles normes ont commencé à être une partie constitutive de leur personnalité. Ceux qui refusaient les nouvelles valeurs étaient marginalisés, rejetés à la périphérie de la société » (Neculau, 2008, pp. 152–153) :

« De nouvelles normes sociales, de nouvelles valeurs, croyances et représentations ont été instituées, les rituels ont été modifiés et la gesticulation collective a été investie de nouveaux sens. La redéfinition des rôles des acteurs sociaux a entraîné la définition des catégories de déviants ainsi que la création de normes sanctionnant

---

<sup>72</sup> Cette étude de Neculau (2008) porte sur le régime politique roumain après la Seconde Guerre mondiale.

la déviance » (*ibid.*).

Mais en parallèle, certains individus « se conformaient formellement tout en gardant leur autonomie personnelle, [...] dissimulaient tout en offrant les signes extérieurs de l'adhésion » (*ibid.*, p. 153).

2/ A partir de la dialectique savoir-pouvoir, l'organisation voit le savoir comme un atout en vue de contrôler les mécanismes de flexibilité (Kamoche *et al.*, 2011). Mais des salariés tentent de s'approprier ce processus à travers le savoir et le capital inhérents à leur carrière. Ils les utilisent pour être employables, faire face aux incertitudes, se libérer des effets de pouvoir et de normalisation, ainsi que pour remettre en cause des actions organisationnelles.

3/ Le discours adaptif homogène des coachs (a/) dissimule des pratiques hétérogènes (b/) (Fatien, 2008b).

a/ Selon un modèle instrumental (Brabet, 1993), le discours de persuasion du coaching a une fonction de relais de l'idéologie normative de l'entreprise. L'utilisation du coaching est justifiée par la causalité positive entre le développement personnel et la performance. La normativité adaptative du discours du coaching semble une « prothèse socio-organisationnelle qui maintient l'instrumentation individuelle » (Fatien, 2008b, p. 202).

b/ Mais l'hétérogénéité des postures des coachs<sup>73</sup> rend possible une appropriation stratégique du coaching par le coaché dans « un double mouvement de conformation et de subversion » (*ibid.*, p. 207). Cela implique la prise en compte de « la complexité et [d]es conflictualités structurelles des organisations » (*ibid.*, p. 204). Il s'agit également de réarticuler le psychique et le politique, de gérer les contradictions (Brabet, 1993).

L'hétérogénéité des pratiques serait un facteur de réassurance, de détournement et d'appropriation de « buts différents de ceux projetés initialement par [l'individu] ou par sa hiérarchie » (Fatien, 2008b, pp. 205-206). L'acteur stratège peut investir l'écart entre demande institutionnelle explicite et logique implicite d'accompagnement (soit l'écart entre prescrit et réel). Il peut ainsi utiliser les outils de développement personnel à ses propres fins.

---

<sup>73</sup> A titre suggestif, Fatien (2008b) énumère des alternatives possibles comme des coachings socioanalytiques (Jaillon, 2005), d'orientation psychanalytique (Arnaud, 2003) ou psychosociale (Amado, 2004).

Or le travail se définit comme l'investissement de « l'irréductibilité de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif » (Dejours & Gernet, 2012, p. 76). Le travailleur peut ainsi investir une dynamique microémancipatoire (Alvesson & Willmott, 2002), notamment par l'accueil de contre-discours face aux régulations managériales, par un support socio-émotionnel et par une posture critique (C.).

### C. *La posture critique des coachs*

De l'expérience du travail doit pouvoir émerger « une utopie dotée d'un potentiel critique non négligeable qui définit en creux des pratiques d'émancipation à inventer » (Renault, 2016, p. 163). En ce sens, Fatien et Nizet (2012; 2011) proposent de repérer la posture critique des coachs à partir de critères identifiés dans le courant des CMS. Il en ressort que la posture critique doit être constructive et ne pas cautionner certaines pratiques. De plus, elle peut être individuelle (1/), relative aux institutions de la modernité (2/) et au comportement des coachs (3/).

1/ La posture critique individuelle du coach dépend de quatre éléments :

a/ Les composantes affectives, émotionnelles et inconscientes sont à accueillir tout en prenant du recul par rapport aux potentiels fantasmes du coaché (et du coach ?) relatifs aux exigences organisationnelles.

b/ Quels que soient les contextes que traversent les coachés, le coach doit être aligné (en phase avec lui-même) car il est son premier outil dans la relation de coaching. De plus, il doit oser prendre position, marquer son insatisfaction vis-à-vis des organisations, par une défection en refusant une mission<sup>74</sup> ou en ne ciblant pas certaines entreprises clientes. Il y a souvent résonance chez un coach (comme ancien cadre ayant bifurqué) avec un cadre (coaché) qui sortirait d'une carrière organisationnelle. Le contre-transfert avec le coaché est alors à prendre en compte (Devereux, 1980).

c/ S'ensuit une mise en réflexivité du coaché, une prise de recul, un questionnement des logiques de soumission ; car le travail sur l'imagination est un « mécanisme de progrès humain » contre le managérialisme (Klikauer, 2013, p. 268).

d/ Compte tenu de composantes éthiques, politiques et culturelles, le coach doit garder ses distances avec une entreprise qui malmènerait son capital humain. Il s'agit de favoriser le lien social et d'ouvrir des perspectives intellectuelles originales.

---

<sup>74</sup> Le coaching comme activité s'avère au démarrage peu lucrative, or la capacité de 'résistance' individuelle des coachs dépend aussi de leurs ressources personnelles (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011).

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

2/ Au regard des institutions<sup>75</sup>, il est possible d'ériger des contre-pouvoirs dans des relations de pouvoir inégalitaires ou de domination. La critique porte ici sur quatre institutions, à savoir : a/ le capitalisme (au sens marxien) « comme un mode de production commandé par la recherche du profit et reposant sur une relation d'exploitation » de la force de travail par les propriétaires des moyens de production (Fatien-Diochon & Nizet, 2012, p. 167). b/ Face à l'industrialisme : il convient de favoriser « un développement durable, sur le long terme des personnes » (*ibid.*, p. 172). c/ En rapport à la surveillance (panoptique) et à la mise en conformité des comportements, au sens foucauldien, il importe de privilégier la singularité et de s'affranchir des normes et des dogmes. d/ L'institution militaire face à laquelle les objections de conscience sont nécessaires.

3/ Enfin, la posture critique des coachs peut résonner avec leur précédente insatisfaction organisationnelle (Hirschman, 1970). Elle peut alors s'exprimer par la défection (*exit*), la prise de parole sur des considérations critiques (*voice*), et la loyauté vis-à-vis de soi-même.

Il est possible d'effectuer une réappropriation des techniques de soi en faveur d'une subjectivation (idiosyncrasique). Il s'agirait d'une microémancipation pour les (futurs) coachs via des pratiques issues du dispositif de coaching.

## Conclusion du Chapitre 3. De la subversion à l'émancipation par le coaching ?

Dans ce chapitre nous montrons la pertinence du concept de microémancipation inhérent aux CMS pour appréhender le processus du devenir coach à partir de la bifurcation des cadres. Il s'agit d'une émancipation individuelle. La conception de l'émancipation dans les CMS soulève un problème théorique, des limites et des critiques. D'abord (I. A. 1.) l'émancipation est initialement et généralement pensée comme une libération collective et d'auto-détermination vers une liberté de conscience et d'expression, pour se réaliser et trouver sa place (au travail).

Si la TC rejoint cette conception, elle remet en cause le manque de radicalité de l'approche des CMS et sa compromission avec les approches managériales de l'émancipation. Pourtant la microémancipation présente un intérêt pragmatique, dialectique et progressif qui tient compte de la complexité et de la pluralité des processus

---

<sup>75</sup> Fatien et Nizet (2012; 2011) s'appuient ici sur le cadre théorique de Giddens (1990; Nizet, 2007).



de construction identitaire au travail (I. A. 2.).

Ensuite, nous montrons comment la microémancipation par le coaching est compatible avec la reconfiguration du sensible proposée par Huault *et al.* (2012) à partir des travaux de Rancière (I. A. 3.). En effet, le caractère subversif du coaching rend possible une déconstruction des normes managériales et une réappropriation de techniques (de transformation et d'élaboration) de soi, au profit d'une émancipation réflexive et idiosyncrasique.

Enfin, la perspective foucauldienne du pouvoir permet de rendre compte de l'ambivalence de la microémancipation (et du coaching) en rapport avec le travail (I. B.). En effet, l'émancipation et la résistance sont coextensives du pouvoir. Les techniques de soi inhérentes aux dispositifs de pouvoir peuvent être réappropriées à des fins microémancipatoires.

Cela nous conduit à rendre compte des travaux empiriques sur la microémancipation et de la nécessaire implication du chercheur comme porte-voix critique et réflexif (II. A.), avant de préciser le positionnement théorique de la microémancipation (II. B.) au regard de l'approche des MOS (1.), de la TC (2.) et de l'influence post-structuraliste (3.). Dans les MOS, l'émancipation apparaît comme une prise en compte illusoire de besoins supérieurs et comme une récupération instrumentale de la subjectivité à des fins disciplinaires et productives ; ce qui renforce l'ordre social. Quant à l'approche radicale de la TC, elle est taxée d'intellectualisme (la raison prédomine au risque d'ignorer les conditions sociales et le rôle du corps dans l'émancipation), d'essentialisme (le sujet est conçu comme étant autonome, indépendamment des relations de pouvoir) et de négativisme (rejet antagoniste). Au contraire, l'émancipation s'imbrique dans des relations de pouvoir qui induisent des rapports de vérité qu'il s'agit de déconstruire.

Face à ces problèmes théoriques et critiques, la microémancipation apparaît comme une reconceptualisation (Alvesson & Willmott, 1992) qui tient compte de la cible des intentions émancipatoires et du type de projet émancipatoire (II. C.). Il s'agit d'investir les failles managériales et d'initier un laborieux travail réflexif de remises en cause qui requiert des compromis. Nous montrons que le coaching s'inscrit dans une logique graduelle et relationnelle et peut être réapproprié comme pratique subversive des finalités managériales, au profit d'une transformation et d'une élaboration de soi plus authentiques.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

La gouvernementalité managériale est construite et relationnelle. Parce que le coaching est un dispositif de pouvoir, les acteurs qui le mobilisent sont libres de s'en émanciper par une réappropriation subjective de techniques de soi (III. A.). L'ambivalence du pouvoir implique d'être vigilant (III. B.) face aux récupérations instrumentales de la relation d'aide. Mais la structure savoir-pouvoir peut être subvertie et les individus peuvent investir la pluralité de pratiques de terrain de coaching à l'encontre de certains discours dominants. Le coaché peut investir l'écart entre le prescrit du coaching et le réel de l'exercice réflexif d'actualisation de soi. Cela nourrit des pratiques concrètes subversives de coachs critiques (III. C.) qui privilégient l'individualité face aux enjeux managériaux. Au total, notre travail aide à penser la complexité entre continuité et rupture dans le devenir coach, à partir des dimensions identitaires et discursives.

## Conclusion de la Partie 1. Subjectivation et travail : entre gouvernementalité managériale et microémancipation ?

Le cadre théorique général de cette partie mobilise les travaux de Foucault au sein des CMS, notamment les périodes généalogique et éthique. Cela nous a amené à questionner et déconstruire les mécanismes de pouvoir qui rendent un système (idéologique et discursif) acceptable, voire naturel. Ces mécanismes reposent sur une gouvernementalité managériale ayant des effets normatifs sur la subjectivation des cadres à travers leur expérience professionnelle. L'approche foucauldienne du pouvoir (Chapitre 1) est une mise en perspective de la transition de carrière des cadres (Chapitre 2) vers et par le coaching, comme une démarche microémancipatoire (Chapitre 3).

L'objectif du **Chapitre 1** était de rendre compte de l'évolution conceptuelle du pouvoir chez Foucault vers une gouvernementalité managériale au sein des organisations (I.). Nous avons montré les effets de cette dernière sur la subjectivité en termes d'engagement, de dissonance et de souffrance (II.). Ces effets de pouvoir s'avèrent renforcés dans le contexte idéologique du nouvel esprit du capitalisme et par les dispositifs de pouvoir (III.). Si le coaching est un dispositif de pouvoir et une ascèse de la performance, nous voyons qu'une perspective foucauldienne de l'émancipation rend possible une démarche subversive et émancipatoire.

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

Nous avons expliqué à travers les mécanismes d'exercice du pouvoir (I. A.) que la surveillance disciplinaire a été intériorisée par les salariés de telle façon qu'ils ont intégré les injonctions économiques et le contrôle social (1.). Cela passe par des relations normatives (2.) qui visent le corps comme lieu du (bio) pouvoir (3.).

L'intérêt du concept de gouvernementalité (I. B.) est de penser la contingence de l'exercice du pouvoir au sein de dispositifs comme la carrière (ou le coaching). La gouvernementalité repose sur des techniques qui permettent à ces relations de pouvoir de s'exercer au sein d'un système présenté sous forme de jeu économique (I. B.). On parle de gouvernementalité managériale (I. C.).

Les effets de la gouvernementalité managériale (II.) alimentent le processus sous-jacent dans la bifurcation. En effet, les cadres sont invités à s'engager activement et librement conformément aux exigences organisationnelles (II. A.). Une identification au modèle managérial prend la forme d'un assujettissement à la culture organisationnelle (1.). Les cadres adhèrent d'autant plus qu'ils sont évalués en permanence et sont responsables de l'atteinte des objectifs. Sans qu'ils soient conscientisés, ces mécanismes exercent et renforcent un contrôle notamment sur les corps, par une socialisation, par des pratiques et des discours (2.). Mais le corps se manifeste comme un dernier recours de distanciation critique face à une précarisation subjective (3.). La réussite et la reconnaissance soulagent le surinvestissement. S'opère alors un processus paradoxal de subjectivation temporaire et de désobjectivation par précarisation. C'est le revers de la gouvernementalité managériale.

Avec les effets de la gouvernementalité managériale (II. B.), les cadres risquent d'être assimilés par le modèle organisationnel (1.) ou de se vivre en dissonance et/ou en désaccord avec leurs propres valeurs ou leur personnalité. Par conséquent, certains cadres s'engluent dans une carrière qui ne leur correspond pas (2.), souffrent d'une dégradation du travail voire d'une perte de sens. La souffrance est supportée tant que l'illusion fonctionne et que les acteurs croient en l'intérêt de leur participation au jeu (3.). Face à une désillusion et aux difficultés d'un système économique et managérial qui ne leur convient plus, certains cadres choisissent alors de quitter leur métier initial pour s'installer comme coach.

Or il existe une continuité de l'idéologie et de l'exercice du pouvoir entre les dispositifs de carrière et de coaching, via l'injonction à la performance (III. A. et B.). Si le coaching est un dispositif de pouvoir (III. C.), il rend possible la réappropriation des

enjeux réflexifs des techniques de soi qu'il mobilise, même s'il est parfois dénoncé comme une promesse psychologisante de réenchantement, voire de réparation de soi. Comme figure du néo-management (III. B.), le coaching semble récupérer les critiques adressées au capitalisme en promettant une possible émancipation (III. C.). L'intérêt de la perspective foucauldienne est de montrer l'ambivalence du pouvoir et sa potentialité subversive, car le coaching offre un espace de subjectivation, une confrontation constructive à soi. Les effets de la gouvernementalité managériale permettent d'interroger et de qualifier la transition de carrière.

Dans le **Chapitre 2**, nous avons proposé de dépasser les modèles de carrière en sciences de gestion (I.) au profit d'un modèle de bifurcation (II.). Nous avons montré en quoi l'évolution de la conception de carrière traduit l'évolution de la gouvernementalité managériale conformément au nouvel esprit du capitalisme. Nous questionnons la vision positive et normative de l'idéologie du changement pour favoriser la compréhension du processus subjectif sous-jacent.

La carrière au sens global est théorisée de deux manières (I. A.). La carrière traditionnelle est pilotée par l'organisation (1.). Dans la carrière nouvelle, le cadre doit être responsable de son employabilité et de sa mobilité dans un contexte économique concurrentiel et imprévisible. Ces approches sont critiquées (2.) car la multiplicité des changements de carrière est davantage une norme idéologique qu'une réalité empirique et anxigène. La carrière comme projet de soi est un des rouages de la gouvernementalité managériale (3.).

La carrière est également pensée sous forme d'étapes de carrière prédictives et relatives à des stades psychosociaux (I. B.). Ce modèle est repensé ensuite comme de multiples cycles courts (2-4 ans) afin d'intégrer une norme de changement. Mais celle-ci laisse dans l'ombre les effets de la gouvernementalité managériale sur la subjectivation qui conduisent à une transition.

Par conséquent, nous avons privilégié le concept de bifurcation (II.). Nous contestons le caractère naturel et normal de la transition car elle est partiellement subie. C'est une altération imprévue, source de déséquilibre et a-normale (A. 1.). Elle est source d'apprentissages réflexifs vers plus de congruence et de résistance face aux relations de pouvoir (A. 2.). La bifurcation marque une discontinuité afin de rejoindre des aspirations personnelles (A. 3.). Une dissonance plurielle et progressive nourrit des insatisfactions et la perte progressive de la croyance dans le jeu managérial, malgré un fort engagement et

## Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme volonté de microémancipation ?

un fort attachement. Certains cadres basculent en raison d'événements microsociaux, synchroniques d'une charnière critique et d'une saturation. C'est parfois le corps qui manifeste une rupture. Une remise en cause identitaire et professionnelle s'accompagne d'une redéfinition et d'un engagement dans de nouveaux projets. Cela implique une reconstruction personnelle suite à une perte de repères, une prise de risques et de nouveaux apprentissages.

Les turbulences vécues décrédibilisent les modèles prédictifs et fragmentent les carrières (II. A. 4.). L'identité est multiple et l'acteur est porteur d'une socialisation hétérogène, plurielle voire contradictoire. La bifurcation peut donc être vécue comme une rupture (partielle et variable) mais elle n'empêche pas la continuité de la trajectoire biographique, en termes d'identité et de capitalisations professionnelles.

Certains cadres bifurquent vers et par le coaching. Chez les coachs (II. B.), Salman (2015) distingue deux types de profil en amont de la bifurcation : les consultants indépendants (II. B. 1.), ou les salariés de cabinets et les managers salariés (II. B. 2.). La continuité est plus marquée chez les consultants. Pour les managers, c'est davantage une désaffection et une désaffiliation à leur organisation. C'est ce qui est sous-jacent à de tels processus qui nous intéresse.

La bifurcation illustre bien ce qu'induisent les effets de la gouvernementalité managériale. Elle permet de penser la transition comme un processus incrémental, pluriel, complexe et difficile. Les promesses émancipatoires du coaching sont alors opportunes, bien que le coaching soit un dispositif de pouvoir s'inscrivant dans une gouvernementalité managériale. Une perspective foucauldienne de l'émancipation permet de penser cette contradiction.

L'enjeu du **Chapitre 3** a été de montrer la pertinence empirique et théorique du concept de microémancipation au sein des CMS et dans une perspective foucauldienne (I. et II.). Si la bifurcation des coachs est à comprendre au regard des effets de la gouvernementalité managériale, devenir coach s'avère être une marque de volonté microémancipatoire, via des techniques de soi.

D'abord nous présentons et dépassons les problèmes théoriques et les critiques que soulève la question de l'émancipation au sein des CMS (I. A.). Si elle est critiquée par la TC pour sa compromission et son manque de radicalité, elle permet néanmoins de tenir compte de la complexité et de l'hétérogénéité des processus sociaux et identitaires (2.). Au sein des CMS, d'autres chercheurs contestent la pertinence de la microémancipation

au profit d'une reconfiguration du partage du sensible (3.). Pourtant, nous identifions des points de convergence entre la microémancipation par le processus du coaching, et l'approche basée sur l'égalité des acteurs et le dissensus vis-à-vis des modèles managériaux dominants. En écho, nous montrons la pertinence pragmatique et contextuelle d'une conception foucauldienne du pouvoir, au regard d'une microémancipation au travail (I. B.).

La microémancipation permet de penser la résistance et la réappropriation subjective, individuelle et collective, ce qu'illustrent des recherches empiriques dans lesquelles le chercheur est impliqué personnellement (II. A.). Ensuite, nous avons précisé le positionnement théorique de l'émancipation au sens des CMS (II. B.) par rapport à celui des MOS (1.) qui est soit un rejet radical, soit humaniste, instrumentale et normative (à des fins productivistes). La microémancipation se distingue également de la TC (2.), qui est présentée soit comme humaniste, bourgeoise et technocratique, soit radicale et peu pragmatique (outre des critiques d'intellectualisme, d'essentialisme et de négativisme). La microémancipation revendique l'influence post-structuraliste (3.) en admettant les effets subjectivants de la structure savoir-pouvoir, tels que l'autonomie est illusoire.

Ces critiques conduisent Alvesson et Willmott (1992) à reconceptualiser l'émancipation sous la forme d'une microémancipation (II. C.). Celle-ci vise à investir, déconstruire et subvertir les failles managériales à partir d'un laborieux travail réflexif et d'engagements incrémentaux.

Parce que l'émancipation et la liberté sont coextensives du pouvoir, une approche foucauldienne de l'émancipation est pertinente. Le coaching ne consiste pas seulement à renforcer la propre normativité du coaché (et donc du coach en formation). Il rend aussi possible la réappropriation des techniques de souci de soi et ouvre la perspective d'une microémancipation graduelle et idiosyncrasique (III. A.). Certains coaches expérimentent la potentialité subversive du coaching, à travers une vigilance face aux récupérations instrumentales de la relation d'aide et en investissant l'écart entre le prescrit et le réel. Cette perspective rend compte de la complexité entre continuité et rupture dans le devenir coach. Certains coaches critiques (III. C.) privilégient l'individualité et se distancient des enjeux managériaux et institutionnels, tout en gageant leur crédibilité sur leur expérience managériale.

Nous discuterons nos résultats (Partie 3) en les confrontant à notre cadre théorique (Partie 4). En amont, nous expliquons le protocole inhérent à ce cheminement en

Partie 1. Subjectivation et gouvernementalité managériale : de la bifurcation comme  
volonté de microémancipation ?

précisant notre méthodologie et les méthodes d'analyse appliquées aux récits collectés  
(Partie 2).

## Partie 2. Une approche qualitative, constructiviste et subjectiviste

Les méthodes<sup>76</sup> constituent un « ensemble de procédures et de techniques pour récolter et analyser des données » (Strauss & Corbin, 2004, p. 19), puis produire un savoir empirique. En ce sens, nous expliquons notre cadre de référence articulant posture épistémologique, théorie et technique (Wacheux, 1996) ; ainsi que notre posture issue d'un montage théorique associant le protocole de la *Grounded Theory* ou théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 2010; Strauss & Corbin, 2004) dans le chapitre 1 et la méthode des récits de vie (Bertaux, 2010) dans le chapitre 2. Notre recherche se justifie par son intérêt heuristique, et par la validité des études qualitatives (Martin, 2005) qui repose sur la cohérence et la fécondité de la recherche. Son empiricité répond aux critiques adressées à la recherche en GRH (Dany, 2009). Nous avons adapté notre démarche analytique aux contraintes de terrain et aux difficultés de la *Grounded Theory* à partir d'énoncés phénoménologiques et d'une thématisation *a posteriori* (Chapitre 3). Notre projet de recherche prend en compte le problème du langage et l'analyse critique de discours (Chapitre 4).

### Chapitre 1. *Grounded Theory* : un processus empirique et analytique continu

---

A la suite des fondateurs de la Théorisation Ancrée (Glaser & Strauss, 1967, 2010; Strauss & Corbin, 2004), divers auteurs en ont poursuivi le développement dans les pays anglo-saxons (Charmaz, 2006; Clarke, 2005; Morse *et al.*, 2009) et en France (Guillemette, 2006; Kaufmann, 2004, 2008). Nous en abordons ici les principes (I.) et les limites inhérentes à la *Grounded Theory* et à notre positionnement épistémologique (II.).

#### I. De la catégorisation à la saturation

Si la *Grounded Theory* – GT – a évolué vers une posture abductive et constructiviste (A.), elle repose généralement sur un principe de catégorisation et de saturation (B.).

---

<sup>76</sup> 'méthode' provient du grec *meta* = par, à travers, et *odos* = chemin. Par ailleurs, la méthodologie est « une manière de penser et d'étudier la réalité sociale » (Strauss & Corbin, 2004, p. 19).



### A. *Découverte abductive et perspective constructiviste*

La GT est initialement une méthode exploratoire et inductive pour construire une théorie<sup>77</sup>, c'est-à-dire générer des hypothèses et des concepts à partir de données empiriques. Cette posture a évolué face aux critiques. Car non seulement l'induction pure est impossible, mais elle alimente le risque de réinventer la roue (Guillemette, 2006). Nous ne sommes « jamais en terrain parfaitement vierge ni en pure émergence » (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 393), que ce soit de par nos influences théoriques (même en tentant d'en faire abstraction), idéologiques, ou subjectives et affectives. Toutes les données ou les connaissances sont relatives et dépendantes d'une théorie (Alvesson & Sköldberg, 2009) et de notre bagage conceptuel (Fleetwood & Ackroyd, 2004).

Plus tard, Strauss et Corbin (1990) proposent d'ouvrir la posture inductive en intégrant partiellement la littérature académique dans l'analyse théorique. L'« induction procède de la classification et l'abduction de la découverte » (Voynet-Fourboul, 2012, p. 76). L'abduction fournit une explication de ce que « quelque chose peut être » (Peirce, 2002, p.401). La posture analytique de la théorisation évolue chemin faisant ; « les chercheurs inventent des procédures spécifiques afin de s'adapter aux circonstances de leur propre processus de conceptualisation » (Voynet-Fourboul, 2012, p. 76). Kaufmann (2004, p. 119) conseille « de forger ses propres outils adaptés à l'enquête à mener ». L'articulation entre le théorique et l'empirique s'est élaborée autour d'un univers interprétatif en construction continue, selon une démarche dynamique, itérative et récursive, réflexive et progressive ; et dans laquelle les données peuvent être soumises à plusieurs réinterprétations (Paillé & Mucchielli, 2013). Ainsi la « théorisation évolue au fur et à mesure de l'avancement d'un projet » dans une logique circulaire (Vignon, 2013, p. 7). C'est une « proposition de sens par rapport à la réalité » étudiée (*ibid.*, p. 129) et à la problématique soulevée. C'est la rigueur (Olivier de Sardan, 2008) de la démarche adoptée pour produire les résultats qui témoigne du caractère scientifique d'une recherche (Wacheux, 2005).

Selon une perspective constructiviste, l'accès au réel passe par le construit des représentations des enquêtés (Le Moigne, 1990) et des savoirs disponibles dans la société (Berger & Luckmann, 1996). Le constructivisme vise à « démasquer l'illusionnisme dissimulé par les descriptions ou les représentations naturalistes » des phénomènes

---

<sup>77</sup> L'objectif de la GT est la création théorique : « *to discover what is going on, rather than assuming what should go on* » (Glaser, 1978, p. 159).

(Lynch, 2001, p. 241). La réalité est construite socialement (reconnue collectivement comme acquise, inévitable) par des facteurs contingents, historiques, sociaux et culturels voire subjectifs, selon des processus d'institutionnalisation et de socialisation qui préviennent de certaines déviations. La pratique scientifique est par conséquent opportuniste car elle doit s'adapter aux contraintes de la recherche. Elle est aussi idiosyncrasique car ancrée dans des contextes microsociologiques. Les faits scientifiques en deviennent engendrés, constitués, créés par l'observateur. S'il les isole, il doit tenir compte du contexte social dans lesquels ils sont insérés.

L'analyse empirique (Paillé & Mucchielli, 2013) constitue une production de sens issue de la rencontre entre la sensibilité du chercheur et l'expérience de chacun des répondants (des enquêtés). C'est la rencontre entre des événements du monde phénoménal tout au long du processus vécu par les enquêtés et notre projet de compréhension de ce dernier. Le sens est ici défini comme « l'expérience humaine (réelle ou imaginée) à laquelle peut être rapportée un énoncé (mot ou ensemble de mots) qui en permet la compréhension » (*ibid.*, p. 61). L'expérience évoquée se trouve dans un continuum entre une nature idiosyncrasique et une nature socialement et culturellement constituée et partagée, continuum qui construit des répertoires de sens permettant une interprétation. Le « sens ne réside nulle part en particulier » (p. 64).

Au total, dans l'analyse comme construction de sens il y a « trois univers symboliques qui ne se recoupent pas complètement » et qui sont médiatisés par « l'analyse induite (par le témoignage de l'acteur), l'analyse construite (par le chercheur), et l'analyse comprise (par le lecteur) » (p. 63). Cette analyse porte sur un monde social qui est déjà une « entité processuelle, en composition et recomposition continues à travers les interactions entre acteurs, les interprétations croisées qui organisent ces échanges et les ajustements qui en résultent » (Morrissette *et al.*, 2011, p. 1). Le chercheur gère l'intersubjectivité avec l'enquêté (Wacheux, 1996). Le phénomène est itératif et récursif et le sens d'un événement est toujours en transition et repose sur une description circulaire et une compréhension circonstanciée (Paillé & Mucchielli, 2013). L'analyse par GT dépend de principes et de protocoles méthodologiques comme la catégorisation par codage et la saturation (B.).

## *B. Codage façon Grounded Theory : entre catégorisation et saturation*

La catégorisation s'érige sur un système de codage. Les codes de la GT ne sont pas 'purs' car ils impliquent l'enquêté et le chercheur. La théorisation ancrée est une action sociale. Cela est cohérent avec une perspective constructiviste d'interaction avec les données, elle-même issue de la tradition interprétative (Charmaz, 2006).

Via le codage, il s'agit de comprendre comment, voire pourquoi, les enquêtés construisent du sens et agissent. La prise en compte des contextes amène à comparer les propos similaires des répondants et faire évoluer la théorisation. En outre, le chercheur doit être dans une posture réflexive quant à ses propres présupposés et à ses choix effectués au cours du codage analytique. L'interprétation est inéluctable car la réalité est partielle, plurielle et déformée ; l'interprétation de la réalité est équivoque, subjective, contradictoire et arbitraire ; autrement dit la vérité est illusoire et arbitraire (Golsorkhi & Huault, 2009).

Le codage permet de faire émerger des hypothèses. La comparaison continue des hypothèses émergentes et des données favorise l'innovation par la découverte de points de vue inédits (Guillemette, 2006). C'est un principe fondamental de la GT. Les récits de vie ont une fonction complémentaire de découverte du terrain ainsi qu'une fonction explicative et analytique des retranscriptions effectuées (Bertaux, 2010) - voir Chapitre 2. La comparaison constitue un processus de validation qui repose sur un ajustement constant et circulaire avec le terrain et la problématique (Soulet, 2010). Cela implique une suspension temporaire avec un quelconque cadre théorique. La méthode de comparaison s'applique :

« à produire de nombreuses catégories, propriétés et hypothèses sur des problématiques générales. Certaines de ces propriétés peuvent être des causes, mais aussi des conditions, des conséquences, des dimensions, des types, des processus, etc. » (Voynnet-Fourboul, 2012, p. 77).

Cette méthode nous a permis de proposer un codage qui s'intègre à l'analyse séquentielle des récits de vie collectés. Dans chaque récit figurent des séquences (ex. études, carrière, formation au coaching), qui correspondent à des catégories générales, et

dans lesquelles apparaissent divers éléments de codage relatifs aux verbatim<sup>78</sup>. C'est un code in vivo.

Pour désigner des codages larges (rubriques) dans les tableaux de codage, il est possible de procéder par arborescences textuelles (ex. un code désigne le répondant puis sa carrière puis l'étape de sa carrière etc.). À partir du Tableau 3, nous pouvons extraire le chemin 1C5/Carrière/Formation initiale/Infirmière puéricultrice, mais on aurait pu le détailler autrement : 1C5/Carrière/Formation Initiale choisie, ou coder le thème identité professionnelle : « moi je suis » etc. D'autres formes de codage sont alphanumériques mais leur usage est plus ou moins abandonné aujourd'hui (Paillé & Mucchielli, 2013).

Tableau 3. Chemin des codes

Chemin du code	Codes	Verbatim
1C5/Carrière/Formation initiale/	... Moi je suis	... Moi je suis infirmière puéricultrice de formation initiale. Donc c'était mon souhait
	Infirmière puéricultrice	
	de formation initiale.	
	mon souhait	

Le codage façon GT présente le risque de tout coder en sachant qu'un même mot ou groupe de mots peut avoir de multiples sens (ou unités de sens<sup>79</sup>). Une relecture ultérieure ou par un autre chercheur peut conduire à un nouveau codage (si la compréhension interprétative ou la problématique évolue). Un codage systématique et minutieux de tous les éléments du corpus avec un matériau trop dense est dissuasif, décourageant, inutile et chronophage ; bien qu'elle soit au départ préconisée via la microanalyse<sup>80</sup>.

Plus pertinemment, le codage vise à produire des catégories conceptualisantes<sup>81</sup>, c'est-à-dire la désignation substantive d'un phénomène issu du corpus analysé (*ibid.*). Ces catégories se caractérisent par leurs propriétés. Une catégorie peut être modifiée car elle est ancrée dans le réel, dans le phénomène observé, dans ce qui fait sens. La catégorie conceptualisante est un condensé de significations construites. Elle articule le « sens des représentations, des vécus et des événements consignés » et dépasse la simple synthèse

<sup>78</sup> On parle d'incident pour situer « une expression verbale achevée d'une attitude ou d'actes achevés d'un individu » (Voynnet-Fourboul, 2012, p. 77).

<sup>79</sup> Une unité de sens ou unité de signification est « une phrase ou un ensemble de phrases liés à une même idée, un même sujet » ou un même thème (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 241).

<sup>80</sup> La microanalyse est une analyse détaillée, ligne par ligne. Elle est présentée comme nécessaire au début d'une étude pour générer les catégories initiales (avec leurs propriétés et leurs dimensions) et pour suggérer des relations entre les catégories ; par combinaison d'un codage ouvert et axial (Strauss & Corbin, 2004).

<sup>81</sup> En philosophie, le concept relève d'une représentation qui dépasse la relation directe aux données (Paillé & Mucchielli, 2013). Il a une fonction d'intermédiaire pour désigner le réel, un phénomène, à travers des caractéristiques générales, des propriétés. Il produit une visibilité et une audibilité de la réalité. Le concept aide à comprendre le réel si son contenu est rendu explicite par l'explication des catégories et de leurs relations intervenant dans la formation du concept.

textuelle et la parole signifiante pour l'acteur (*ibid.*, pp. 321-322). C'est un signifiant porteur d'un signifié (p. 322). La catégorie, discrète et nominative, peut contenir des variations empiriques, et relève d'une « description riche et une analyse fine d'un aspect important de la réalité étudiée » (p. 323).

Le travail analytique et progressif de catégorisation relève de trois étapes (Glaser & Strauss, 2010; Paillé & Mucchielli, 2013; Strauss & Corbin, 2004) :

1/ La définition de la catégorie revient à définir et à offrir une vue globale et détaillée des singularités du phénomène qu'elle représente. 2/ Préciser les propriétés d'une catégorie c'est donner les caractéristiques contextuelles du phénomène. 3/ En identifier les conditions d'existence c'est repérer les situations, événements ou expériences, d'ordre personnel, institutionnel, social ou culturel, qui rendent possibles un phénomène. Il s'agit pour nous de faire signifier le processus sous-jacent à la transition de la carrière de cadre à l'activité de coach à partir de la gouvernementalité managériale.

La scientificité de la théorisation ancrée repose également sur la méthode de saturation. Une catégorie observée chez tous les enquêtés ou une partie d'entre eux (mais qui forme un groupe assez homogène) est considérée comme saturée. Si un nouvel entretien est analysé et que la catégorie ne peut être enrichie ou complétée, cela confirme qu'elle est saturée. La saturation correspond à l'évaluation par le chercheur de la fiabilité de l'analyse et de sa possibilité d'en répondre devant le lecteur éventuel. Mais « ce n'est pas uniquement la récurrence d'une catégorie ou d'un phénomène qui en indique la solidité théorique, mais aussi sa pertinence par rapport aux autres catégories », en lien avec la théorisation globale (Paillé, 1994, p. 167).

Evoquons les limites de l'approche analytique de la GT (II.).

## II. Limites de la *Grounded Theory*, épistémologie et scientificité

Le protocole de la *Grounded Theory* que nous avons mobilisé présente des limites intrinsèques à la méthode (A.), mais aussi relativement à la combinaison entre le type de recherche qualitative que nous avons menée (B. 1.) et les critères de validation (B. 2.).

### A. *Les problèmes de la Grounded Theory*

L'utilisation de la *Grounded Theory* soulève trois types de problèmes (Soulet, 2010) :

1/ L'indiciarisation des données (Soulet, 2006, 2010), c'est-à-dire la détermination des traces ou des indices significatifs parmi les données, n'est pas spécifiée. C'est l'ajustement de la problématique et l'affinement de la compréhension de l'objet de recherche qui le permettent.

2/ Le passage des catégories substantives aux catégories formelles<sup>82</sup> (Kaufmann, 2008) est une autre limite face à laquelle il s'agit d'effectuer un resserrement analytique et l'intégration argumentative, au fil de l'affinement de la problématique (Paillé & Mucchielli, 2013).

3/ Le raisonnement qui progresse de la découverte empirique à la formulation d'hypothèses explicatives reste difficile à expliciter : c'est un raisonnement intégralement interprétatif et empiriquement contraint. L'interprétation repose sur un critère de véridicité et doit concorder avec une représentation réaliste et ancrée empiriquement.

Pour conclure, ce que nous avons mobilisé de la théorisation ancrée est basé sur notre expérience pratique. La théorisation par GT permet de nourrir un processus d'explication plausible et contextuel qui s'affine avec la problématique. C'est une démarche comparative, rigoureuse, interprétative, itérative et récursive. Elle vise à faire signifier un phénomène à partir de l'expérience subjective et séquentielle des enquêtés, et d'en proposer des propriétés (des caractéristiques communes aux enquêtés selon les situations).

Traisons désormais des critères de scientificité de notre recherche relatifs à notre positionnement épistémologique (B.).

## *B. Critères de scientificité et positionnement épistémologique*

La valeur d'une recherche dépend de la crédibilité des découvertes qu'elle engendre (Drapeau, 2004). Les critères de scientificité (2.) varient selon le positionnement épistémologique et le type de recherche qualitative menée (1.).

### *1. Les types de recherche qualitative*

1/ Pour Miles et Huberman (2003), dans l'empirisme qualitatif, le chercheur s'efforce de produire du réalisme à partir d'une vérification méthodique, tout en restant flexible ou sensible au sujet d'étude. Le monde social est conçu comme une construction de l'esprit

---

<sup>82</sup> La production de catégories formelles fait théoriquement partie du protocole à suivre pour la théorisation ancrée pour asseoir le caractère scientifique de la démarche (Glaser & Strauss, 2010; Strauss & Corbin, 2004).

ainsi qu'une réalité objective. Ces auteurs associent les méthodes qualitatives et quantitatives.

2/ A partir d'un contextualisme qualitatif, il convient d'élaborer un construit intersubjectif de la signification qui tient compte « des variations et complexités des sujets et de leurs perceptions » (Drapeau, 2004, p. 80) dans la production d'une nouvelle théorie (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Au sein de ce type de recherche, d'aucuns ont recours au réalisme afin de restituer un objet d'étude très fidèle ; d'autres chercheurs sont constructivistes et proposent une compréhension interprétative et créative au sein d'une nouvelle théorisation.

3/ Avec le constructivisme qualitatif, il importe, à partir d'une analyse de discours, de déconstruire les discours des sujets (les textes), outre l'objectivité des faits ou les processus cognitifs des sujets.

Notre recherche relève d'une posture contextualiste et constructiviste. C'est-à-dire que nous proposons une théorisation émergente qui se veut assez fidèle à la réalité du terrain (selon un processus de saturation) mais aussi qui tient compte du contexte, de la variabilité et de la complexité du cheminement subjectif des enquêtés. En complément, nous proposons de déconstruire leurs discours pour révéler des effets de gouvernementalité des dispositifs de pouvoir.

Examinons les critères de scientificité adaptés à notre travail interprétatif (2.).

## 2. Les critères de scientificité en recherche qualitative

Pour défendre la validité de notre recherche, nous nous sommes attaché à produire des résultats apportant une compréhension et une explication significatives du phénomène de transition de carrière des cadres vers le coaching. Drapeau (2004) repère cinq critères de scientificité : la validité interne (1/), la validité externe (2/), la fidélité (3/), l'objectivité ou la fiabilité (4/), la profondeur ou la largeur du regard (5/).

1/ La validité interne implique de vérifier la représentativité ou la crédibilité des observations. Le chercheur observe-t-il vraiment ce qu'il croit observer ? Puisque le scientifique est engagé dans sa recherche, il doit pouvoir réévaluer ses hypothèses et ses interprétations en restant ouvert à de nouvelles variables. Pour ce faire, il peut confronter ses observations à partir des *feed-back* des enquêtés. Cela permet de vérifier ce que le sujet a voulu signifier dans ses propos (validité de signification de l'observation). Il importe également de soumettre aux enquêtés les résultats de l'analyse interprétative pour

les corroborer (validité phénoménologique ou de signifiante des interprétations) et en vérifier la plausibilité. Le chercheur doit ainsi veiller à la cohérence interne de ses interprétations mais aussi à une forme de validité référentielle, c'est-à-dire à la concordance avec les théories établies de la littérature académique<sup>83</sup>.

Concrètement, dans ce travail de thèse, nous avons fait un retour aux coachs sur les données collectées (restitution des retranscriptions), mais pas systématiquement sur notre interprétation de recherche. Nous l'avons soumise seulement à quelques enquêtés, notamment dans une logique plus opportuniste que systématique : deux personnes nous ont demandé un retour ; ou bien c'était à notre demande. Il s'avère que ces répondants constituaient des informateurs centraux au regard de leur expérience. L'un d'eux avait un rôle d'habilitateur de dossiers de financement de formation au coaching auprès d'un organisme paritaire. Une coach est co-responsable d'un diplôme de formation et a été rencontrée deux fois. Cela nous a permis de soumettre nos interprétations et de faire un point sur notre modèle interprétatif, relativement à sa propre trajectoire ainsi qu'aux parcours des candidats et apprentis de la formation qu'elle co-pilote. Un autre coach a été rencontré à notre demande, il fait partie de notre réseau professionnel et est proche de nous géographiquement. Un autre coach avait tenu à nous faire un retour (positif) sur nos retranscriptions, ce qui a été l'occasion d'échanger et de confronter notre théorisation.

Toutefois, ce travail de validation interne, à partir de *feedback*, est resté sous forme de notes de terrain. Nous avons également mené une deuxième étude avec un échantillon miroir et complémentaire pour approfondir notre analyse du processus (en construction) de devenir coach<sup>84</sup>. Elle s'avère plus rigoureuse car nous nous sommes entretenu trois fois avec chaque enquêté. Pour chacune des deux interviews consécutives (à six mois d'intervalle), nous nous appuyions sur la lecture de l'entretien précédent. Ce long travail de terrain apporte une maturité complémentaire à notre posture de chercheur. Malheureusement, nous n'exploitons pas cette enquête. Elle corrobore toutefois nos résultats. Si le critère de validité interne est une limite de notre travail, la saturation reste un critère pertinent que nous avons respecté.

---

<sup>83</sup> Nous concernant, il est question notamment des recherches de Salman (2015) sur les coachs, de Denave (2006) sur la bifurcation des cadres et d'Alvesson et Willmott (1992) sur la microémancipation.

<sup>84</sup> Nous tenons à remercier le Professeur Christophe Baret et Patricia Paraque, co responsables du Diplôme d'Etudes Supérieures Universitaires (DESU) de coaching en entreprise de l'Université Aix-Marseille, pour nous avoir donné accès à notre deuxième terrain de thèse. Ce dernier fait l'objet d'une analyse en cours mais il n'a pas été intégré dans ce document faute de temps. Il est composé de 17 récits de vie d'apprentis coachs rencontrés chacun trois fois au début, au milieu et à la fin de la formation qui dure un an.



Enfin, la validité interne est délicate à manier dans notre recherche. Car l'interprétation peut ne pas être acceptée par le sujet de l'enquête sans pour autant être erronée. En effet, l'interprétation dépend avant tout du parti pris théorique du chercheur. Et lorsque l'on fait le choix d'une posture critique, l'interprétation produite peut heurter les choix idéologiques des répondants.

2/ Avec la validité externe, il s'agit de pouvoir généraliser (transférer) des observations à d'autres objets ou contextes de recherche<sup>85</sup>. Cela requiert un échantillon représentatif de la problématique, à partir d'une saturation (logique de complétude)<sup>86</sup>. Notre étude repose sur un échantillon de vingt-cinq entretiens que nous avons analysés en profondeur (voir le point 5/). Cela semble être un niveau acceptable pour rendre compte et comprendre la complexité et la richesse de la transition de carrière chez les coachs en comparant les éléments singuliers à leurs expériences idiosyncrasiques et les éléments communs. De plus, nous avons décrit le contexte théorique du coaching et de la carrière (Partie 1.) ainsi que le contexte de la trajectoire de nos répondants (voir Partie 2. Chapitre 2 et Partie 3.) pour favoriser une logique de comparaison et tendre vers une forme de validité externe (Boudreau & Arseneault, 1994). Par ailleurs, l'analyse du deuxième terrain, dans une logique de généralisation, doit renforcer la validité externe de notre théorisation et sa valeur heuristique.

Outre la logique de validation, Alvesson et Sköldbberg (2009) proposent une approche herméneutique dialogique intéressante. Durant le processus d'interprétation, le chercheur entre dans une forme de dialogue imaginaire avec le lecteur de son interprétation, c'est-à-dire à la fois l'enquêté mais aussi d'autres chercheurs<sup>87</sup>. Il convient de discuter des arguments et des contre-arguments qui permettent d'atteindre un résultat plausible. Cela nécessite de partir d'un savoir courant, historiquement conditionné et provisoire (voir Chapitre 4.), dont les aspects théoriques, méthodologiques et factuels interagissent. En

---

<sup>85</sup> Par exemple, nous pourrions nous demander si le processus de devenir coach est singulier ou bien s'il se retrouve chez les cadres qui souhaitent faire de l'accompagnement (à des fins directement ou indirectement thérapeutiques). Nous pourrions encore nous demander si des individus devenus coachs, n'ayant pas été cadres en amont, ont connu un processus de bifurcation. De plus, nous avons effectué deux entretiens en anglais lors d'un séjour de recherche à Londres en juillet 2015. Ce troisième terrain correspond à un contexte différent. Nous tenons ici à remercier le Professeur Willmott qui nous a mis en contact avec deux coachs anglais. L'analyse en cours de ces récits génère des résultats convergents avec notre première enquête.

<sup>86</sup> Pour rappel, la saturation signifie qu'un nouvel entretien n'apporte pas d'élément nouveau sur la théorisation en cours.

<sup>87</sup> Il ne s'agit donc pas d'une relation isolée entre un chercheur et un objet de recherche qui conduirait à établir une vérité logique d'après un test empirique falsifiable.

somme, plutôt qu'une logique de validation, nous sommes dans « une logique d'argumentation » (*ibid.*, p. 101).

3/ D'après le critère de fidélité, la reproduction précise d'une procédure de mesure doit pouvoir procurer les mêmes résultats quel que soit le contexte. La fidélité peut être vérifiée en mobilisant d'autres chercheurs (nous avons effectué un double codage sur quelques entretiens), en effectuant des descriptions en profondeur (voir Partie 3.), l'implication à long terme sur le terrain<sup>88</sup>, la prise en compte de l'ensemble des aléas d'une trajectoire (voir le Chapitre 2. sur les récits de vie), ou encore demander des retours aux enquêtés. Néanmoins, dans le cas d'entretiens de récits de vie, le protocole d'entretien doit nécessairement être contextualisé car il est difficile de le normer *a priori* en vue d'une fidélité externe.

4/ L'objectivité n'est pas possible avec notre méthode, car elle est partielle. Elle implique le chercheur dans le processus d'observation et repose sur des données de l'ensemble d'une expérience vécue. Par contre, la fiabilité est requise.

5/ Notre recherche qualitative se veut une étude approfondie du processus de choix de devenir coach chez vingt-cinq enquêtés. Si la profondeur du regard que permet notre étude est privilégiée à la largeur, il est possible d'imaginer que la problématique microémancipatoire des coachs s'étend aux épiphénomènes relatifs au processus qui conduit (des cadres) à choisir de faire de l'accompagnement.

Si, dans une démarche de validation interne, nous montrons les variabilités des résultats du processus de transition de carrière des coachs (Partie 3.), nous devons signaler comment s'est amorcée ce travail de thèse. Nous avons démarré cette recherche initialement à partir d'une question de terrain. Elle est née de rencontres informelles avec plusieurs coachs, notamment avec une coach ayant fait un *burnout*. Cela nous a interrogé sur ce qui amenait ces individus à vouloir exercer une activité très prometteuse en terme d'épanouissement, le coaching. Une critique peut alors nous être adressée en désignant un biais tel que, en tant que chercheur, nous nous limiterions à ne trouver qu'un type de résultat. Il serait question d'une interprétation trop générale et trop biaisée par un *a priori*, celui portant sur des difficultés professionnelles, voire sur de l'épuisement, préalables au choix de devenir coach. En effet, le point de départ notre enquête n'est pas "est-ce que vous avez eu des difficultés professionnelles avant de devenir coach ?" mais "qu'est-ce qui vous a amené à devenir coach ?". Nous avons tâché d'observer les difficultés liées au

---

<sup>88</sup> C'est l'objet de la deuxième étude auprès des apprentis du DESU de coaching durant une année.

travail dans le processus de nos enquêtés, d'en observer l'importance et surtout nous avons été attentifs à des facteurs alternatifs ou complémentaires qui auraient nourri ce même processus.

Nous avons conscience d'un tel risque de biais, qui plus est des motivations contre-transférentielles avec notre objet de recherche relativement à notre problématique (Devereux, 1967). Notre sensibilité au coaching, en amont, est relative à sa séduisante promesse d'émancipation, que nous avons déconstruite en mobilisant la perspective des CMS. Cela signifie qu'il existe, chez nous, un vécu psychique, social et identitaire quant à une telle approche critique. Ce vécu est néanmoins mis à distance à partir d'un travail réflexif avec notre directeur de thèse, et surtout via des notes de terrain et de séances de psychanalyse. Malgré nos précautions, il va de soi que le cadre théorique critique corrobore nos observations et que nous avons aménagé nos résultats pour mettre en évidence les différentes phases d'un processus de transition vers le coaching, inhérentes à une bifurcation microémancipatoire.

Le contre-transfert, à l'objet de recherche et à sa théorisation, soulève un autre problème. Celui, pour le chercheur, de réussir à tenir une posture de passivité « anti-narcissique » (Angerlergues, 1994, p. 1538) pendant l'entretien puis pendant l'analyse pour se laisser pénétrer par les données. A certains moments de notre enquête de terrain, nous avons effectivement été confronté à un manque de passivité anti-narcissique. Nous l'avons vécu comme un sentiment d'insécurité, de tension très inconfortable. Ce fût le cas lors d'une communication de l'AGRH à Chester en discussion avec des Professeurs d'Université ; ou encore, dans un autre contexte, vis-à-vis de répondants lorsque leurs discours étaient contradictoires avec notre théorisation critique (il s'agissait d'un discours normé et managérial).

Or, durant l'interview, la tension peut retomber grâce au lâcher-prise, lorsque le chercheur accepte l'existence d'une réalité plurielle et complexe (par-delà son modèle théorique émergent ou un biais initial) ; mais aussi lorsque les résistances des enquêtés à tenir un discours critique sont levées, par exemple, lorsqu'ils sont mis en confiance au fil de l'entretien pour rendre compte d'un vécu difficile. Au départ, il est en effet compliqué de contester l'entreprise et son management lorsqu'on y est attaché. En outre, lors de notre deuxième terrain, nous avons observé l'évolution de ces mêmes résistances discursives chez les apprentis coachs durant leur formation. Car le processus d'apprentissage réflexif les amène à lâcher prise, à laisser leur subjectivité pénétrer leur

discours, par-delà des discours normés et construits rationnellement autour de leur évolution professionnelle de carrière (celle-ci étant présentée comme logique, naturelle et progressive).

## Conclusion du Chapitre 1. Un protocole de GT adapté à notre recherche

Pour conclure ce chapitre, l'assise scientifique de notre travail repose sur une réappropriation du protocole de GT qui mobilise les techniques de catégorisation et de saturation. Notre démarche est abductive et constructiviste et vise à faire émerger des hypothèses en vue d'un modèle interprétatif plausible et significatif.

Dans la lignée des CMS, il importe de rester conscient que la présentation des critères de validité est davantage une question de logique rigoureuse d'argumentation que de validation (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Par conséquent, le critère principal de validité est la rigueur « dans les efforts pour démontrer la crédibilité du cheminement, de la méthodologie, de l'analyse des données, de l'étude des aléas et épiphénomènes sociohistoriques et de la présentation des résultats » (Drapeau, 2004, p. 83). Notre approche qualitative est contextualiste, elle est une tentative de positionnement entre réalisme et constructivisme. Notre recherche est un cheminement méthodologique qui est fait de progressions et d'ajustements, et qui tient compte de la subjectivité du chercheur.

Nous ancrons notre démarche analytique sur des récits de vie (Chapitre 2.).



## Chapitre 2. Récits de vie et présentation des données

---

Notre enquête s'inscrit dans une épistémologie de terrain (Olivier de Sardan, 2008). Nous utilisons la méthode des récits de vie. Elle est le fruit d'influences multiples : les enquêtes de terrain sont relatives à l'ethnosociologie (courant initié par le département de sociologie de l'École de Chicago à partir des années 1920), à la sociologie compréhensive et relève également d'une perspective phénoménologique (Wacheux, 1996).

C'est une méthode pertinente en sciences de gestion (Sanséau, 2005) et pour l'étude des carrières (Vernazobres, 2013). L'analyse de l'entretien compréhensif ainsi collecté est exigeante parce que « la logique d'ensemble doit être comprise avant que tel ou tel élément soit utilisé séparément, dans l'esprit de la méthode » (Kaufmann, 2004, pp. 8–9).

Le récit de vie est une stratégie d'accès au réel et au sens donné par les enquêtés (I.) et une stratégie d'interprétation d'un phénomène complexe au regard d'un contexte biographique global (Rosenthal, 2004). Nous présentons notre collecte des données (II.) à savoir la population de nos enquêtés (A.), la façon dont nous les avons interviewés (B.), puis les outils analytiques qui permettent l'émergence d'une typologie analytique *a priori* (C.).

### I. Etude de la signification biographique par le récit de vie

La méthode narrative est pertinente pour appréhender les trajectoires de carrière à travers les séquences biographiques, la signification donnée par les acteurs à leur expérience et la mise en récit des effets de pouvoir (A.). Toutefois, c'est une méthode qui présente des limites notamment par la médiation de l'enquêté lui-même (B.).

#### A. *L'approche narrative : entre signification et perspective critique*

L'approche narrative permet d'analyser les séquences inhérentes à la trajectoire biographique des coachs (1.). En complément, il s'agit de sonder la signification qu'ils donnent rétrospectivement à leur carrière (2.). L'objectif est de produire un modèle avec une perspective critique rendant compte des effets de pouvoir (3.)

#### 1. Approche narrative et analyse par étapes biographiques

Wacheux (1996) désigne trois objectifs d'analyse des récits de vie :

1/ Objectiver le déroulement des faits et des étapes de la vie inhérents à l'environnement professionnel et personnel de l'enquêté ;

2/ Reconstruire le fil conducteur des étapes observées ;

3/ Distinguer le discours descriptif du discours explicatif (ex. distinguer la transition de carrière et ce qu'elle signifie subjectivement en termes de bifurcation microémancipatoire).

Les objectifs 1/ et 2/ correspondent à une analyse diachronique. Elle rend plus facile *a posteriori* une analyse compréhensive du discours, puis une analyse thématique et comparative au regard de notre objet de recherche. Le récit de vie permet d'articuler les différentes étapes de carrière et de vie personnelle et familiale (Guillaume & Pochic, 2007). Distinguer les faits et les étapes selon un fil chronologique constitue une pré-analyse (une mise en ordre) séquentielle propre aux approches biographiques (Rosenthal, 2004). Cela permet un pré-codage séquentiel selon des étapes comme les études, la carrière etc. (voir Chapitre 1. I. B.).

De plus, la narration exprime la complexité du présent historique d'un sujet (Peters & Besley, 2012). La significativité du récit dépend de la compréhension globale de l'entretien (Martin, 2005) et de la trajectoire individuelle. L'objectif 3/ est donc atteignable en s'attachant à comprendre la signification donnée par les acteurs (2.).

## 2. Du récit à la signification de l'expérience

La méthode narrative est pertinente pour accéder à la mise en sens dans le processus subjectif de carrière (L. Cohen & Mallon, 2001). C'est une méthode d'entretien compréhensif (Kaufmann, 2004) et ethnométhodologique étudiant « comment se déroule concrètement le processus de mise en sens » des individus (Willmott, 1998, p. 234). Le récit de vie constitue un cas permettant de pénétrer rétrospectivement les expériences personnelles des individus et de les « analyser en termes de significations, d'attitudes et de valeurs » (Cefaï, 2006, p. 333).

La narration est centrale dans la compréhension d'un processus temporel identitaire complexe situant les actions individuelles (Peters & Besley, 2012). Elle correspond au discours qui encadre l'expérience de l'enquêté. Il convient de comprendre des expériences à partir d'interprétations subjectives plutôt que d'expliquer les causalités d'UNE réalité objective et mesurable. L'unité d'analyse, le comportement individuel ou

l'activité humaine, est vue comme un texte exprimant des niveaux de signification (Dilthey, 1977; Miles & Huberman, 2003). L'activité humaine et les pratiques sociales sont considérées comme intentionnelles, discursives, processuelles et ayant une finalité (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Le savoir émergeant des enquêtes est un construit issu des pratiques sociales. La réalité est considérée comme co-construite via les relations interpersonnelles et médiatisée par le langage (Dumora & Boy, 2008). Il importe de questionner comment le social prend forme dans le langage et le discours du répondant, et d'« expliciter les théories de la production du sens qui s'y rattachent et les implications théoriques qu'elles incorporent » (Demazière & Dubar, 1997, p. 37). Cela requiert d'investiguer les dimensions *emic* (et *etic* - voir 3.).

La démarche *emic* vise une adéquation significative (Passeron, 1995) entre le sens donné par l'acteur et celui visé par le chercheur (Olivier de Sardan, 1998, 2008). Ce dernier trouve le sens par reconstruction ou déduction, à l'issue d'un processus de réflexion ou d'empathie, en cherchant à comprendre un motif ou une raison significative à un comportement qui entre en adéquation avec des régularités observées (ex. la bifurcation).

Olivier de Sardan (2008, pp. 116–122) distingue quatre niveaux *emic* superposés (en tuilage) qui décroissent en empiricité à mesure que croît la part d'interprétation :

1/ dans le registre de l'exprimé, *emic* désigne les discours et les propos directs des enquêtés. S'ils sont guidés par les questions de l'enquêteur, ils représentent des traces objectivées partiellement « indépendantes de leurs conditions de production et des interprétations ultérieures, *ex post*, du chercheur » (Olivier de Sardan, 1998, p. 159).

2/ Dans le registre de l'exprimable, *emic* relève des représentations ou des conceptions, partagées socialement au sein d'un milieu professionnel. Les convergences entre exprimable et exprimé sont repérables par vigilance méthodologique (ex. via la saturation).

3/ Dans le registre latent, *emic* fait référence aux codes d'une grammaire culturelle sous-jacente générant des comportements et des discours, et encadrant les représentations exprimables. La maîtrise inconsciente de cette grammaire permet d'agir ou de penser.

4/ Dans le registre du postulé, *emic* renvoie aux structures cognitives, aux façons de penser ou d'agir. Ce niveau correspond à l'herméneutique du chercheur. Cette réalité cachée peut être opposée aux discours indigènes. Chez les coachs, est repérable la



positivité du discours, notamment vis-à-vis de l'entreprise malgré une carrière difficile (Salman, 2015).

La légitimité empirique est incontestable aux niveaux des discours (1/) et des représentations (2/) car ces niveaux d'interprétation locale possèdent une véridicité et une plausibilité suffisantes. Ils désignent l'herméneutique des enquêtés (Olivier de Sardan, 1998). On invente rarement un principe d'explication des situations et des comportements des enquêtés qui ne leur serait absolument pas venu à l'esprit : « les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des "savants ordinaires", auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant » (Girin, 1989, p. 3).

La finalité de la méthode des récits est de produire un modèle comparatif mais il permet également d'appréhender l'analyse dans une perspective critique (3.) au sens des CMS.

### 3. Modèle de trajectoire et perspective critique

Comme phénomène social, le coaching « est inséré dans le mouvement historique général de transformation des sociétés » (Bertaux, 2010, p. 16). C'est un monde social ou mésocosme. Il s'est développé à partir de l'activité professionnelle du coaching (managérial) et autour d'associations nationales de coachs mais aussi de groupes de pairs (comme les groupes de pratiques réflexives). L'enquête ethnosociologique permet ainsi d'étudier des « fragments de la réalité sociale d'une catégorie socioprofessionnelle » (Chanlat, 2005, p. 163).

L'acteur du monde social prend le statut d'informateur afin de dépasser les « opinions, attitudes, valeurs, croyances et représentations » (Bertaux, 2010, p. 20). La forme narrative est une description empirique de l'action en situation dans sa chronologie, et des expériences vécues compte tenu de leur contexte. Il importe d'identifier « les logiques de situation, les mécanismes générateurs de conduites, les processus de reproduction et de transformation [et de] passage » (*ibid.*, pp. 17-19). La carrière est vue comme un processus itératif et en évolution (Bosley *et al.*, 2009).

Chacun des managers devenus coachs constitue un microcosme. Par hypothèse, les logiques inhérentes au mésocosme se retrouvent au sein des microcosmes. « En mettant en rapport plusieurs témoignages sur l'expérience vécue d'une même situation sociale » (Bertaux, 2010, p. 36), le travail analytique de comparaison permet de dépasser la

description. Il faut « tenter de passer du particulier au général en découvrant au sein du terrain observé des formes sociales » (*ibid.*, p. 15) qu'on peut retrouver dans d'autres contextes similaires (d'autres villes, d'autres entreprises, d'autres écoles de formation au coaching). Chaque cas contribue à la recherche selon un principe cumulatif (Becker, 1966).

Le but de l'enquête est « d'élaborer un modèle de ce fonctionnement sous la forme d'un corps d'hypothèses plausibles » (Bertaux, 2010, p. 20). Par critère de représentativité, les coachs doivent pouvoir se reconnaître dans ce modèle. Cette approche est abductive en ce qu'elle amène à constituer des hypothèses émergentes et explicatives (Le Goff, 2012, p. 284). Cela est cohérent avec l'approche pragmatiste et abductive de la GT (Charmaz, 2005) car elle permet de comprendre et d'accéder au réel.

Le narrateur cherche à produire une forme d'unité construite justifiant des actions effectuées en réponse à des événements, sous son propre regard et celui du chercheur. Interrogeant les processus en jeu dans « la production de paroles concernant la position et la trajectoire sociales des personnes », Demazière et Dubar (1997, p. 37) avancent que

« par la catégorisation sociale mise en œuvre dans un récit biographique, le sujet structure le sens de son 'monde social', le produit et rend possible son appropriation par le sujet et son interprétation méthodique par le chercheur. C'est par la production de ses propres catégorisations du social - et pas seulement dans son rapport aux catégories 'officielles' - que le sujet s'approprie - à la fois une conception du monde social et de sa place (actuelle, présente et future) à l'intérieur de celui-ci. Le sens subjectif recherché n'est donc rien d'autre que la structure de l'ordre catégoriel qui organise la production de son récit et la dynamique de son inscription dans cet ordre ».

Le sens produit par la méthode narrative est le résultat d'un processus de négociation entre enquêteur et enquêté(s). Certaines interprétations sont privilégiées pour désigner le réel ou le naturel. Le récit est donc aussi « orienté par l'intention de connaissance du chercheur qui le recueille » par son guide d'entretien (Bertaux, 2010, p. 48).

Notre guide d'entretien se compose de six questions globales. Suite à un resserrement analytique, deux de ces questions concernent particulièrement notre problématique, à savoir : 1/ Qu'est-ce qui vous a amené(e) à devenir coach ? 2/ Quelle a été votre carrière avant de devenir coach ? Quelles en sont les principales étapes ? Le guide d'entretien s'est avéré structurant pour une pré-analyse des données brutes (voir II. C.) autour du

processus de vie professionnelle (études, carrière, coaching). Cela a facilité la comparaison des entretiens.

Le système interprétatif que le chercheur construit correspond au point de vue *etic* (par opposition à *emic*) et apporte une distanciation critique (Paillé & Mucchielli, 2013). Ce système repose « sur des observations externes indépendantes des significations portées par les acteurs » (Olivier de Sardan, 1998, p. 153). L'explication constructiviste dépasse la sociologie compréhensive car elle repose sur une formalisation *etic* extérieure aux individus (Olivier de Sardan, 1998, 2010).

Enfin, au sens des CMS, la méthode narrative est potentiellement critique car elle s'inscrit dans le tournant narratif consécutif au tournant discursif (Peters & Besley, 2012). Elle donne accès aux questions du pouvoir, de l'idéologie, de la représentation et de la signification. Elle permet aussi de capter des aspects poétiques de la résistance comme des émotions et des sentiments associés à l'exploitation et à d'autres formes oppressives. De plus, le récit de vie met en lumière « les contextes sociaux et culturels sous forme dynamique afin d'éclairer les relations de pouvoir et les rapports agents/structures sociales dans lesquels sont imbriquées les carrières individuelles » (Bosley *et al.*, 2009, p. 1498). Cette méthode fournit l'accès aux tensions et contradictions des processus de travail (Knights & Willmott, 1989) et permet d'observer des écarts chez l'acteur entre ses représentations, ses normes et son milieu (Bournois & Bourion, 2009).

Malgré l'intérêt et la pertinence de la méthode des récits de vie pour l'analyse des séquences de la trajectoire professionnelle et personnelle, de la signification que les enquêtés donnent à leur expérience en tenant compte des effets des relations de pouvoir, cette méthode présente des limites (B.).

### *B. Limites des récits de vie : plausibilité théorique et illusion biographique*

Selon l'approche du récit de vie et de la théorisation ancrée, c'est l'acceptabilité ou l'utilité sociale (Joyeau *et al.*, 2010) qui importent dans la théorisation émergente, plus que la vérité. La plausibilité passe avant l'exactitude quant au recueil des propos<sup>89</sup>. La valeur de crédibilité de la recherche dépend de l'adéquation aux faits observés (Robert-Demontrond, 2004). Par ailleurs, le récit présente des problèmes méthodologiques à

---

<sup>89</sup> Nous revenons au Chapitre 4. II. A. sur le problème de la représentativité de la réalité par le discours au sein de l'analyse critique de discours.

travers la médiation subjective de son récit par l'enquêté (1/) ou une posture défensive (2/).

1/ Il y a des « médiations subjectives et culturelles entre l'expérience vécue et sa mise en récit » (Bertaux, 2010, p. 39) voire des « illusions biographiques » (Bourdieu, 1994a, p. 81). Le discours de l'enquêté sur sa trajectoire professionnelle est une version synthétique qui n'est pas qu'une présentation de soi. C'est aussi un « récit cohérent d'une séquence signifiante et orientée d'événements » (Bourdieu, 1986, p. 70). Son récit mobilise des mécanismes sociaux en jeu, le poids de la normalité sur son identité<sup>90</sup>. Dans l'analyse empirique des bifurcations (Hareven & Masaoka, 1988), les enquêtés reconstruisent subjectivement et rétrospectivement le cours de leur vie personnelle et professionnelle au moment de l'entretien ... plutôt qu'au moment où ils l'ont vécu. Ils réaménagent le sens et l'importance de différents événements.

À cela s'ajoute le biais culturel de l'interprétation de l'enquêté, de par son statut socioprofessionnel, ses représentations sexuées, sa génération, le contexte idéologique et historique dans lequel il s'inscrit (à supposer qu'il soit intelligible) etc. Denave (2006, p. 95) soutient la mise en garde bourdieusienne invitant à « se méfier du discours des enquêtés qui sont tentés de se faire les idéologues de leur propre vie en cherchant à donner un sens à leur histoire ». En fonction d'une intention globale, les répondants cherchent à justifier la cohérence de connexions entre certains événements significatifs (Bourdieu, 1994a). Un des exercices de l'enquête est donc de mettre à distance le discours des enquêtés à partir d'éléments objectivables (Denave, 2006).

2/ Certains « défauts d'information relèvent du non-dit conscient, intentionnel » (Joyeau *et al.*, 2010, p. 35). Des enquêtés peuvent omettre des informations trop personnelles, dissimuler une gêne ou être dans une forme de déni<sup>91</sup>. Certains « mensonges sont vitaux » (Goleman, 1985, p. 16) pour se préserver de ce qui fait retour, de ce qui refait surface pour le répondant. Certaines informations impliquent donc une

---

<sup>90</sup> Par exemple, le nom propre est le « produit du rite d'institution inaugural qui marque l'accès à l'existence sociale » construite, il témoigne de la surface sociale (Bourdieu, 1986, p. 71).

<sup>91</sup> Par exemple, alors qu'elle évoque son expérience professionnelle, une enquêtée se décrit comme non concernée par un *burnout*.

Lors de l'entretien, elle précisait : « Puis un moment ben c'est le corps qui dit ... 'stop'. Mais alors moi non, j'ai pas fait de *burnout*, j'ai pas fait de ... j'ai pas été malade plus que ça, non non, j'ai, résistais bien, c'est pas ça mais ..., mais le corps a dit non, par rapport je pense quand ... le non verbal joue beaucoup hein !, [...] j'ai dit "c'est pas la peine que j'insiste" » (IC3).

Ce qui semble être un mode défensif vis-à-vis d'une expérience douloureuse. Puisqu'en amont, dans un contexte informel (hors enregistrement), elle déclarait avoir fait un *burnout*, ce que nous avons consigné dans nos notes de terrain.

interprétation du chercheur. C'est un argument qui requiert de se distancer de l'approche purement lexicale dans laquelle la vérité relève d'une adéquation des énoncés du locuteur à la réalité (Fallery & Rodhain, 2007; Kalampalikis, 2003)<sup>92</sup>.

Au total, le récit de vie est pertinent pour l'étude du processus séquentiel et de signification inhérent à la bifurcation des cadres vers le coaching et pour rendre compte des effets de pouvoir relatifs à la gouvernementalité managériale. Décrivons désormais le comment de notre enquête (II.).

## II. Présentation et collecte des récits de vie

La présentation de nos enquêtés et de leur récit de vie repose sur la description de leur profil et de la manière dont nous les avons contactés (A.). Nous expliquons ensuite comment nous avons mené les entretiens et la prudence nécessaire dans un tel exercice intersubjectif (B.). Enfin, les caractéristiques générales des enquêtés nous ont permis de produire des outils typologiques de pré-analyse (C.) en perspective de l'analyse (Chapitre 3.)

### A. Présentation de la population des enquêtés

La *Grounded Theory* requiert de procéder à un échantillonnage théorique pour constituer une base d'entretiens variés. Pour que cet échantillonnage soit pertinent, des critères de sélectivité doivent être définis (notamment la pertinence par rapport à la problématique). Sinon la recherche présente un « danger de 'fermeture' à l'émergence » (Guillemette, 2006, p. 45).

Nous avons rencontré les enquêtés par deux moyens : 1/ par opportunisme méthodique (Girin, 1989) via nos réseaux (non redondants)<sup>93</sup>. Car un terrain se négocie et implique des compromis. 2/ Par courriel grâce aux sites internet de trois grandes associations de coaching (SF Coach ; ICF ; EMCC) où les membres figurent.

Pour entrer en contact avec les enquêtés, nous nous sommes présenté comme chercheur membre du laboratoire CREM CNRS 6211 et doctorant en sciences de gestion sous la direction du maître de conférences Vignon. Ces informations visent à asseoir une légitimité et à faciliter l'accès au terrain. Sur le fond, nous précisons l'objet de recherche et le temps approximatif à consacrer (idéalement) dans un endroit calme et respectant la

---

<sup>92</sup> Selon l'approche lexicale, le rapport entre langage et réalité est plutôt positiviste. Le langage possède un statut de désignation et de représentation de la réalité préexistante (Fallery & Rodhain, 2007).

<sup>93</sup> 72% des répondants du terrain sont rencontrés par voie réticulaire.

discrétion de la conversation. Avec l'accord des enquêtés, nous avons enregistré et garanti la confidentialité et l'anonymisation des entretiens, ainsi que leur restitution enregistrée et retranscrite manuellement. Par exemple, le codage d'anonymisation des protagonistes est le suivant : dans le terrain de thèse (n°1<sup>94</sup>) figurent des coachs (C) que nous avons numérotés 1Ci ( $i \in [1 ; 25]$ ). Pour homogénéiser cette tâche et gagner du temps, nous utilisons un codage centralisé dans une feuille de calcul Excel en utilisant un filtre (voir annexe 1).

Le Tableau 4, ci-après, présente les vingt-cinq enquêtés rencontrés entre 2011 et 2014 dans sept villes de différentes régions, exerçant l'activité de coach. Ils ont en moyenne 48 ans, âgés entre 30 et 65 ans, 36% (9/25) sont des hommes<sup>95</sup>. Ils sont issus de formations initiales très diverses (manipulateur radio, économie, psychologie, sociologie, ressources humaines), certains sont peu diplômés (niveau baccalauréat). La plupart sont d'anciens managers ayant exercé des responsabilités dans des organisations de taille importante, des secteurs public et privé, et de tout secteur d'activité (football, industrie, formation, ...). Ce Tableau 4 montre quels postes ont occupé les répondants avant de bifurcation vers l'accompagnement. C'est un regard supplémentaire pour comprendre l'ambivalence entre rupture et continuité dans le devenir coach. D'aucuns deviennent coachs après leur bifurcation, d'autres, en amont, passent par l'accompagnement.

Nos enquêtés sont des anciens cadres (88%), excepté trois personnes (sur vingt-cinq) : 1C12 était commercial puis consultant-formateur salarié, 1C21 était enseignante, et 1C22 était technicienne d'essais cliniques. Deux enquêtées (8%) sont en partie coach interne : 1C16, alors manager chez [entreprise40], est également en détachement pour une association, et en récente promotion de prestations de coaching externe. 1C10 est responsable d'un diplôme dans une école de commerce (manager salariée) et coach interne auprès des étudiants au sein d'un programme dédié. Au moment des entretiens, 24% des coachs sont en cours d'installation comme coach externe ou bien tout jeune coach. 1C25 n'a aucune expérience de coaching car il démarre sa formation au moment de l'entretien<sup>96</sup>. Leur expérience est ainsi réduite mais c'est le parcours les ayant conduit

---

<sup>94</sup> Le terrain de thèse n°2 correspond à l'étude menée dans un DESU de coaching. Le terrain n°3 correspond à l'enquête réalisée à Londres.

<sup>95</sup> Cela correspond à la proportion des coachs en France puisque 64% des coachs sont des femmes en 2010 d'après la SF Coach (Moissonnier, 2017).

<sup>96</sup> En réalité, 1C25 est un enquêté de notre deuxième terrain de thèse (il était codé initialement 2C15). Il s'était inscrit au DESU de coaching pour l'année 2013-2014. Nous l'avons rencontré dans ce cadre. Mais il a ensuite reporté sa formation pour l'année suivante. C'est pourquoi nous n'avons qu'un entretien le concernant. Nous l'avons intégré dans le premier terrain de thèse et recodé '1C25'.

au coaching qui nous intéresse. Excepté 1C25, les enquêtés exercent tous, non exclusivement, du coaching managérial, c'est-à-dire qu'ils se vendent auprès des entreprises. Parallèlement à leur activité, tous font partie de réseaux professionnels liés à leur pratique de coach (associations de coaching, anciens de leurs écoles de formation, sport).

Tableau 4. Description de la population des vingt-cinq enquêtés

Code	Genre	Age lors de l'entretien	Expérience de manager	Fonction occupée avant la bifurcation vers l'accompagnement	Secteur	Expérience de coach
1C1	H	63	33 ans	Directeur d'un organisme de formation	Formation	4 ans
1C2	H	49	15 ans	DRH	Constructeur	10 ans
1C3	F	44	15 ans	RRH	Electronique	5 ans
1C4	H	65	14 ans	Cadre formateur	Santé	5 ans
1C5	F	44	17 ans	Cadre formatrice	Santé	5 ans
1C6	H	53	24 ans	Entraîneur	Football	5 ans
1C7	F	61	17 ans	Responsable événementiel	Maritime	17 ans
1C8	H	53	14 ans	Directeur des ventes	Pharmaceutique	17 ans
1C9	F	45	13 ans	DRH	Télécom	7 ans
1C10	F	45	17 ans	Consultante – directrice	Formation	6 ans
1C11	F	49	20 ans	Chef de projet formation - développement	Distribution	4 ans
1C12	H	55	15 ans	Consultant	Systèmes de gestion	15 ans
1C13	F	45	15 ans	Chargée de mission	Qualité	6 ans
1C14	H	39	15 ans	Responsable d'un centre de profit	Réseau	8 ans
1C15	F	30	10 ans	Directrice de clientèle	Publicité	2 ans
1C16	F	43	20 ans	Responsable marketing France	Télécom	1 an
1C17	F	45	15 ans	Finance	Gestionnaire d'actif	4 ans
1C18	F	50	20 ans	Manager RH	Consulting	15 ans
1C19	F	50	25 ans	Cadre dirigeant opérationnel	Audit	1 an
1C20	F	43	20 ans	Déléguée médicale	Pharmaceutique	1 an
1C21	F	60	25 ans	Conseillère d'orientation	Enseignement	10 ans
1C22	F	35	10 ans	Conseillère en essais cliniques	Pharmaceutique	3 ans
1C23	H	42	20 ans	Responsable d'agence	Fournisseur électrique	3 ans
1C24	F	45	20 ans	Responsable marketing	Consulting	1 an
1C25	H	48	17 ans	Directeur commercial & marketing	Ruche	Aucune

Parmi les répondants figurent des informateurs centraux. Ce sont des coachs expérimentés : ils ont une pratique significative, exercent des responsabilités au sein d'associations nationales ou pilotent un diplôme de coaching. Un seul est habilitateur de dossiers de financement (de formations au coaching) auprès d'un organisme paritaire.

Evoquons à présent la conduite des entretiens (B.).

### *B. Conduite de l'interview et discipline d'introspection*

La conduite de l'entretien est un apprentissage pour le (jeune) chercheur. Elle varie selon le moment de l'entretien et nécessite d'appréhender les difficultés du langage (1.). C'est un exercice difficile qui exige une discipline d'introspection pour dépasser la simple collecte de paroles (2.).

#### 1. La conduite de l'interview et le problème du langage

La conduite de l'interview s'effectue initialement avec un guide qui formalise l'entretien. Ce guide d'entretien possède une fonction structurante pour obtenir des éléments de la trajectoire du coach. L'ordre des questions n'est pas figé lors de l'enquête. Le chercheur doit rester discret et peut s'en détacher pour se concentrer davantage sur le récit et le discours des répondants. L'échange en ressort plus naturel.

En outre, face aux premiers enquêtés, le guide d'entretien est un rempart partiel à l'angoisse du jeune chercheur. Notamment s'il vit un complexe d'imposture (il doute de sa légitimité ou de ses compétences) et parce que la problématique de départ est large, ouverte (Paillé & Mucchielli, 2013). Elle s'affine au fil du processus de recherche.

Toutefois, parce que les questions du guide d'entretien sont suffisamment ouvertes, cela assure la fécondité de l'instrument d'enquête et autorise des digressions ou des associations d'idées pour l'enquêté en vue d'un « sens social à découvrir » (Beaud & Weber, 2003, p. 206). L'apprentissage du terrain permet à l'enquêteur d'améliorer son écoute de la multiplicité des sens du discours, vers un savoir-voir plus aiguisé (Paillé & Mucchielli, 2013). Cela requiert de limiter la place du chercheur au soutien empathique de l'enquêté, aux relances ou aux questions. Les notes, la mémoire de l'entretien et l'enregistrement aident à produire une fine restitution des entretiens. C'est-à-dire des signes non factuels comme les contractions, les hésitations, les négations ou encore les lapsus et les comportements non verbaux.



Lors de la rencontre, la conduite de l'entretien varie selon le début (1/), le milieu de l'échange (2/) ou la prise du recul du chercheur *a posteriori* (3/).

1/ Le début de l'échange vise à mettre le répondant à l'aise (et parfois l'enquêteur) pour gagner progressivement sa confiance. Celle-ci est confortée par l'assise institutionnelle de la recherche, par le fait de faire oublier le cadre de la recherche et de favoriser un comportement naturel (s'oublier au profit de l'échange). Il s'agit de favoriser la conversation et non un discours de 'bonnes réponses' de l'enquêté, pour éviter qu'il laisse l'autre partie de son discours spontanément dans l'implicite (Joyeau *et al.*, 2010). C'est un problème pour la recherche. Car la personne enquêtée attribue au chercheur :

« des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle [la matière<sup>97</sup>] va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Elle suppose en quoi ce que nous faisons peut lui être utile, ou nuisible, ou plus ou moins utile ou nuisible suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre » (Girin, 1989, p. 2).

2/ Pendant l'entretien, il convient d'entrer dans l'univers du coach en cherchant à comprendre son discours et à être attentif même à des mots de sens convenu. Certains mots peuvent avoir plusieurs sens. Non seulement il n'y a pas de transparence directe et naturelle entre le langage et la pensée de l'enquêté mais la communication implique aussi un émetteur et un récepteur. Ce qui multiplie les possibilités de sens (Robert-Demontrond & Joyeau, 2007). Néanmoins, les reformulations, les demandes de précision, les réexplications facilitent la compréhension de l'interlocuteur.

Le contexte de l'entretien est aussi à prendre en compte. Par exemple, un enquêté nous a convié au restaurant faute de nous accueillir dans les locaux de sa société. Elle avait récemment fermé. L'échange, sur fond de discours critique, était également pour lui, explicitement, l'opportunité d'une mise au point. D'autres enquêtés semblent vouloir porter un discours représentatif du coaching, faire valoir un parcours original vis-à-vis des autres coachs (Salman, 2015) ou encore mobilisent un discours critique et anonyme du coaching ou du milieu managérial dans lequel ils ont pu s'essouffler (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; Fatien & Nizet, 2011; Persson & Rappin, 2015; Salman, 2015).

Le chercheur doit être conscient de sa non-objectivité du fait qu'il sélectionne des informations qui lui apparaissent significatives (Joyeau *et al.*, 2010). Toutefois, sa présence sur le terrain l'accrédite de pouvoir capter des éléments d'information non

---

<sup>97</sup> Pour Girin (1989), « la matière » désigne, pour nous, la personne enquêtée ou les enquêtés.

conventionnels. Ils doivent être étayés verbalement et non verbalement (selon les possibilités de retranscription). Lors d'un entretien, certains éléments du récit apparaissent évidents à l'enquêteur (lorsqu'il découvre ou comprend quelque chose d'intéressant). Mais à la lecture du document retranscrit, le sens peut se dissiper, apparaître moins clair. Les notes de terrain sont donc importantes. La qualité de la restitution varie en fonction du temps écoulé entre le moment de l'entretien et la retranscription. Car la mémoire estompe. C'est ainsi que certains éléments de contexte « proxémiques, kinésiques, émotionnels » de la rencontre ne peuvent être restitués assez justement et viennent à manquer (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 255). Cependant, considérer trop de détails à noter lors de l'échange est non seulement difficile mais cela froisse voire interrompt la relation. L'enquêté peut se sentir observé, chercher à se protéger ou essayer de lire les notes du chercheur.

3/ Le récit de vie, dans une perspective foucauldienne, implique de tenir compte d'au moins deux dimensions dans le discours : à la fois de degré d'indépendance entre un locuteur et son discours, ainsi que la portée du discours. Il est question de distinguer le degré de subjectivation d'un individu par un discours global et normé (celui-ci façonne les représentations, les raisonnements cognitifs etc.) et le degré de sens idiosyncrasique du discours, par exemple, en écho à sa trajectoire individuelle. Autrement dit, cela revient à observer le degré de localité du contexte d'élocution (Alvesson & Kärreman, 2000b) : est-ce que le discours du répondant est localisé dans un courant prédéfini (avec un vocabulaire professionnel spécifique par exemple) ou émerge-t-il de sa subjectivité (en résonance avec son expérience) ou encore est-il produit au regard du contexte de communication (c'est-à-dire du contexte de la recherche universitaire, de l'interaction avec l'individualité du chercheur ou du lieu d'enregistrement).

Lors des entretiens, les répondants ont tendance à :

- adopter une attitude légitime (Denave, 2006), celle d'aimer son ancien travail de cadre (ex. 1C17) ;
- valoriser la continuité de leur parcours avec le coaching en termes de compétences et d'identité managériales (ex. 1C22), et donc éviter d'abonder dans le sens d'un vécu négatif quant à l'expérience de carrière et des organisations (1C16) ;
- se justifier de ne pas être le mauvais coach. C'est-à-dire celui qui se répare dans la relation contre-transférentielle avec le coaché, et qui s'illusionne dans la démarche

de sauver l'autre<sup>98</sup> (ex. 1C1) ;

- faire valoir le coaching comme une démarche de développement personnel (ex. 1C15) couplée d'une promesse d'amélioration managériale en respect avec la subjectivité du coaché (ex. 1C8) ;
- vouloir transmettre leur expérience au (jeune) chercheur (l'enquêteur) et dire des choses pertinentes pour la recherche (y contribuer) (ex. 1C3) ;
- faire un bilan voire un exercice réflexif professionnel et personnel (ex. 1C12) ;
- profiter de la confidentialité de l'entretien pour dénoncer des choses vécues ou observées (ex. 1C9).

Les difficultés de la conduite de l'entretien et les problèmes inhérents au langage justifient une discipline de l'introspection du chercheur (2.).

## 2. La discipline de l'introspection

Notre étude se limite à une méthodologie testimoniale. L'entretien s'inscrit dans une intersubjectivité entre enquêtés (1/) et enquêteur (2/). Cela requiert un apprentissage. Décrire l'expérience subjective de l'enquêté est insuffisant. Cela implique un acte d'accueil suspensif inhabituel (Robert-Demontrond & Joyeau, 2007).

1/ Le chercheur peut accéder à la subjectivité des enquêtés s'ils se connaissent bien eux-mêmes et s'ils souhaitent parler. Or chez les coaches, un apprentissage réflexif fait partie de leur 'formation' (même s'il requiert des années et un investissement psychique et financier). De même que certains événements (naissance, voyage, rencontre) peuvent apparaître cathartiques<sup>99</sup> et initier un éveil introspectif. La sensibilité et l'acuité réflexives des répondants varient selon la durée et la qualité du travail sur eux-mêmes.

2/ L'enquêteur va essayer de capter le sens du comportement de l'enquêté à travers ce qu'il en dit. En amont de l'enquête de terrain, pour repérer les propos prédéterminés, il convient de se familiariser « avec les problèmes, les méthodes de résolution, les structures de connaissances du domaine étudié » (Robert-Demontrond & Joyeau, 2007, p. 40) ; à savoir : les discours convenus, les représentations communes (voire idéologiques) et les évidences du coaching.

---

<sup>98</sup> Cette remarque fait référence au triangle de Karpman (1968). C'est un modèle assez répandu dans l'enseignement du coaching et souvent évoqué dans les discours des coaches. Il sert à l'analyse des relations interpersonnelles, voir par exemple Vergnaud et Blin (1987).

<sup>99</sup> 'Catharsis' est un mot grec signifiant 'purification, purgation', utilisé initialement par Aristote pour désigner l'effet produit chez le spectateur par la tragédie (Laplanche & Pontalis, 2004).

Pendant l'entretien, une posture naïve et des relances (demandes d'explicitation) permettent de cibler et d'éviter certains non-dits, ou de réduire le non-exprimé ou « l'écart entre le réel et l'information transmise par l'enquêté » (*ibid.*, p. 43). Ce n'est pas seulement de l'eirôneia socratique (feindre de ne rien savoir tout en pilotant les questions correctement). C'est aussi vérifier quel sens l'interlocuteur investit dans son propos lorsqu'il raconte des situations confuses ou lorsqu'il utilise des homonymes. D'autres options sont possibles comme revenir sur une question ou reposer la question principale (ex. "qu'est-ce qui vous a amené(e) à devenir coach ... ?"), ou bien être confrontant.

Les techniques de questionnement ne permettent pas toujours de capter ce qui se joue dans le devenir coach des répondants. Il importe de s'intéresser à des signes extérieurs (des émotions, des éléments de langage récurrents, des fuites, etc.). Et plutôt que de prétendre les décoder, il s'agit de tenter d'en interpréter les dimensions implicites. Cela requiert un bagage réflexif chez l'enquêteur<sup>100</sup>.

Le non-verbal n'apparaît pas seulement comme un outil de décodage de l'interlocuteur. Le corps en général est un média important lors du travail de terrain (Laude *et al.*, 2012; Vignon, 2013). Comme une ressource, le corps alimente les « savoir-voir, savoir-faire et savoir-dire, incarnés et inconscients, mais qui soutiennent le jeu des évidences sensibles et pratiques » (Cefaï, 2010, pp. 29–30) :

« Le corps de l'enquêteur est l'organe de captation, d'articulation et de figuration du sens qui s'inscrira dans le corpus des données. [...] Plaque sensible, surface d'impression des événements et des rencontres sur le terrain, il est le lieu d'une percolation et d'une distillation de significations, qui, extraites petit à petit en cours d'enquête, cristallisent après coup dans l'inscription du récit descriptif » (*ibid.*).

En plus des données collectées, nous avons déployé des outils de pré-analyse (C.).

### C. *Les outils de pré-analyse descriptive*

Nous avons décrit nos enquêtés dans des tableaux de synthèse à partir de critères issus de d'un codage théorique (inspirés de la littérature sur les carrières). Cela favorise la compréhension de la trajectoire professionnelle autour de la transition.

Par exemple, le Tableau 5 ci-après contient le code du coach, son sexe, son âge au

---

<sup>100</sup> Nous concernant, nous sommes analysants c'est-à-dire que nous menons un travail psychanalytique. Cela nous a aidé à accueillir les affects en jeu lors de récits de vie particulièrement émouvants, plutôt que les refouler.

moment de l'entretien. Nous identifions également les déclencheurs majeurs de la transition vers le coaching et l'âge y correspondant. Figurent encore la durée de l'expérience professionnelle avant la transition vers le coaching, les étapes antérieures, la dernière fonction occupée et le secteur dans lequel cette fonction est occupée. Ces informations permettent une pré-analyse du type de carrière (nouvelle ou traditionnelle), à partir du nombre et de la durée des cycles de carrière par exemple. Le type de financement par leurs propres moyens ou par leur ancien employeur rend compte des avantages que leur statut de salarié a pu leur conférer. Enfin, nous restituons le type de travail sur soi, leur expérience de coach, ainsi que leurs activités complémentaires (rémunérées ou non) car peu de coachs vivent du coaching. Les critères sont ensuite exploités selon la problématique choisie.

Par la suite, nous avons constitué des groupes pertinents comparables à partir de la tranche d'âge lors de la transition de carrière, du sexe, et du type de poste antérieur à la bifurcation comme manager ou consultant (Salman, 2015). C'est une étape analytique intermédiaire pour structurer nos résultats et proposer des typologies dans les Tableaux 5 et 6 ci-après.

Cette étape analytique rend compte des transitions selon le type de carrière (organisationnelle ou nomade), la durée des cycles (de nombreux cycles courts volontaires témoignent davantage d'une carrière nouvelle), la dimension choisie ou subie de la transition, le type de déclencheur (professionnel ou personnel : ex. un accident, une naissance, une maladie, un voyage) qui conduit à une prise de conscience transitionnelle, le sexe et l'âge lors de la bifurcation.

En effet, choisir de devenir coach, qu'on ait autour de 35, de 40 ou de 50 ans, à l'issue d'une carrière organisationnelle ou sans frontières, en étant un homme ou une femme, peut impliquer des processus de transition différents, choisis, ou subis, issus de déclencheurs professionnels ou personnels.

Par ailleurs, la signification d'une sortie d'un contexte managérial pour devenir indépendant peut varier en termes de volonté émancipatoire (Denave, 2006). Par exemple, il convient de distinguer une émancipation des normes managériales de carrière et de performance (suite à une saturation professionnelle), et une émancipation du cadre de l'entreprise et de ses règles organisationnelles (souhait d'indépendance), sauf si les deux se confondent dans un régime oppressif. La présence d'enfants dans un couple peut

inciter à l'indépendance pour assurer plus de présence au domicile ou plus de flexibilité de planning.

Tableau 5. Description des éléments de trajectoire professionnelle du coach 1C7

Code du coach	1C7
Sexe H/F	F
Âge	57 ans
Déclencheur(s) majeur(s) identifiable(s) (et âge approximatif)	Développement professionnel (~ 50 ans)
Expérience professionnelle (durée)	29 ans
Cycles précédents de carrière	Assistante enseignante (5 ans), break (4 ans) dont marché d'objets (6 mois), traversée Atlantique (1 an) consultante recrutement (4 ans), DAF (3 ans) puis DG (11 ans) chez [association9], responsable événementiel (4 ans), [cabinet2] puis création et direction d'un bureau (2 ans),
Dernière fonction occupée avant la transition	consultante [cabinet3], licenciement économique
Secteur	Consulting
Financement (personnel, entreprise)	Par [cabinet2]
Type de travail sur soi	Psychanalyse
Expérience de coach	7 ans
Activités complémentaires (rémunérées ou non)	Formation

En recoupant ces typologies, nous produisons des résultats intéressants sur la transition de carrière des cadres vers le coaching.

Tableau 6. Typologie des types de transition et des types de déclencheur

	Déclencheur choisi		Déclencheur subi	
	Professionnel	personnel	professionnel	personnel
Caractère brusque	1C6, 1C8, 1C9, 1C11, 1C14, 1C15, 1C18, 1C19, 1C23	1C16, 1C25	1C1, 1C2, 1C12, 1C20	1C21
Caractère progressif	1C3, 1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C13, 1C22			1C17, 1C24

D'après le Tableau 6, on peut lire que 1C8 a choisi brusquement de devenir coach à partir d'un déclencheur professionnel.

D'après le Tableau 7, on comprend que 1C9 est une femme ayant effectué sa transition vers le coaching autour de l'âge de 35 ans à la suite d'une carrière de manager.

Si nous avons conscience du caractère arbitraire de tels critères, ils se justifient théoriquement et empiriquement. En notes de bas de page, nous signalons les enquêtés (1C2 et 1C21) dont les caractéristiques de transition seraient ambiguës. Aussi, selon une logique constructiviste, la réalité mise en exergue par le chercheur n'a rien d'évident, de neutre ou de véritable. C'est une interprétation *etic*. Les typologies peuvent ainsi sembler figées et subjectives.

Tableau 7. Typologie de la transition de carrière vers le coaching

Age lors de la transition	Étape précédente	Carrière nomade		Carrière organisationnelle	
		H	F	H	F
Autour de 35 ans	Manager	1C8	1C15, 1C22	1C14	1C9, 1C13
	Consultant	1C12			1C18
Vers 40-45 ans	Manager	1C2 <sup>101</sup>	1C3, 1C16	1C23, 1C25	1C11, 1C17, 1C20
	Consultant	1C4	1C24		1C5, 1C10
Autour de 50 ans ou après	Manager	1C6		1C1	1C19
	Consultant		1C7, 1C21 <sup>102</sup>		

Le lecteur doit pouvoir consulter la justification empirique des catégorisations à partir d'une analyse de contenu (voir l'annexe 2 sur le type de déclencheur). C'est ainsi qu'une analyse par écriture (Chapitre 3) permet de contextualiser de telles typologies. Car les bifurcations reposent sur des processus et des événements pluriels, intermédiaires et cumulatifs, professionnels et personnels (Denave, 2006; Landour, 2012; Negroni, 2005; Salman, 2015). En effet, autour de 35 ans, les managers, quel que soit leur type de carrière, semblent choisir leur transition en fonction d'un déclencheur professionnel. Pourtant le caractère brusque de leur transition témoigne de difficultés inhérentes au processus de bifurcation (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015). De même que le caractère progressif n'est pas exclusif de difficultés. La convergence des résultats relèvent d'une logique de saturation au sens de la *Grounded Theory* (GT).

Cette analyse intermédiaire, comme étape de travail en amont de la production des résultats, est compatible et complémentaire d'une analyse lexicale. Car le thème alors choisi peut être contextualisé et commenté. L'analyse lexicale est présentée comme une lexicométrie prenant en compte la redondance de traces lexicales et de leurs proximités. Mais il est possible de l'utiliser en produisant manuellement un court dictionnaire sans faire de statistique fréquentielle (Fallery & Rodhain, 2007). Cela justifie l'intérêt de la GT dans une version remaniée au regard des contraintes de recherche et non pas absolument selon les protocoles initialement prescrits (Glaser & Strauss, 2010; Strauss & Corbin, 2004). Il ne s'agit pas de faire une analyse fréquentielle du contenu en vue d'une stricte saturation (Paillé, 1994).

<sup>101</sup> 1C2 a effectué une carrière de consultant en cabinet, alternant avec l'entreprise. Lors de sa dernière étape il est manager.

<sup>102</sup> 1C21 a connu deux parties de carrière, la première est organisationnelle (dont un cycle au foyer), la seconde partie est nomade.

Dans le Tableau 8, figure un aperçu de la constitution d'un thème comme celui de la fatigue. Ce thème est une spécificité de nos résultats dans le processus de bifurcation (Partie 3, Chapitre 2). Le tableau donne à voir quelles occurrences ancrent une thématisation. Ce travail manuel contourne les problèmes de définition automatique des logiciels qui ne tiennent pas compte des marqueurs de modalisation comme la négation (*ne pas*). Il est possible de créer un dictionnaire des thèmes empiriques qui correspond à une description phénoménologique (Gombault, 2003). Dans le Tableau 8, chaque mot-clé fait référence à la fatigue dans la colonne de gauche, l'autre colonne désigne les répondants concernés.

Tableau 8. Le thème de la fatigue

Mots-clés	Enquêtés concernés
Crevé	1C1
<i>Burnout</i>	1C1, 1C3, 1C11, 1C15, 1C23
S'endormir	1C11
situations très délicates personnellement	1C11
Au bout (- du rouleau ; - du bout)	1C1, 1C12, 1C15
Dépression	1C12
Marre	1C15, 1C23
Fatigue, fatigué	1C20, 1C21, 1C23
Ereintant	1C20
Sidération	1C21
Anéantissement	1C21
Epuisement	1C21
Etiollement	1C21
Insupportable	1C25
Subir	1C25

Une note de synthèse (annexe 3) pour chaque enquêté permet de rendre plus lisible un tel tableau, c'est-à-dire qu'il inscrit un thème dans un micro récit. Cela permet d'éviter une reproduction exhaustive des verbatim dans un tableau.

## Conclusion du Chapitre 2. Du récit à l'expérience subjectivante des cadres

Dans ce Chapitre 2, nous avons montré que le récit de vie est une stratégie d'accès au réel et au sens donné rétrospectivement par les enquêtés à leur expérience professionnelle (I.). Le récit permet d'interpréter le caractère pluriel d'une trajectoire globale à partir des séquences biographiques. Il convient aussi de comprendre les effets de subjectivation au sein du dispositif de carrière, c'est-à-dire de la façon dont les enquêtés s'identifient comme cadres et construisent leur subjectivité. Cela est cohérent avec notre approche foucauldienne de la microémancipation puisque la narration peut illustrer les effets des



relations de pouvoir et de la gouvernementalité managériale. Toutefois, le récit implique une médiation intersubjective via l'enquêté (d'où parle-t-il) et une illusion biographique inhérente à la volonté de mettre en sens, de justifier ou de dissimuler tout ou partie de son parcours.

La collecte des données par la méthode narrative (II.) fournit également des outils pertinents. Car elle rend possible une pré-analyse des transitions à partir des informations obtenues sur la population des enquêtés. On peut ensuite produire des typologies analytiques *a priori*. En outre, mener une enquête est un exercice difficile car elle confronte le chercheur à la multiplicité du langage (voir également Chapitre 4), qui plus est, dans un contexte intersubjectif. Il convient à présent d'explicitier l'attitude analytique que nous avons adoptée.

## Chapitre 3. De l'énoncé phénoménologique au codage thématique *a posteriori*

---

Les méthodes et les techniques d'analyse sont des modes de transposition des données (Paillé & Mucchielli, 2013). L'attitude analytique désigne le 'comment' dans le traitement des données. Nous avons procédé à un codage thématique *a posteriori* (II) à partir d'un premier travail phénoménologique (I) ayant ensuite permis de produire des résumés et des tableaux de synthèse pour chaque enquêté. Ces tableaux de synthèse sont en quelque sorte une organisation des codes et des catégories pour chaque cas, au fil de la chronologie du récit.

### I. De l'énoncé phénoménologique comme analyse en mode écriture

En principe, il est cohérent d'associer une méthode d'inspiration foucauldienne et phénoménologique<sup>103</sup>. A partir d'une analyse en mode écriture, nous avons interrogé le corpus d'entretiens. Cela consiste à travailler avec un canevas investigatif, c'est-à-dire un ensemble d'idées ordonnées, selon un plan sommaire (Paillé & Mucchielli, 2013). En résulte la reconstruction fidèle du processus de carrière des enquêtés. Nous avons questionné l'influence des étapes de leur parcours et leur expérience de la carrière, en tenant compte de la variabilité des processus et des traits communs.

Une analyse en mode écriture permet de dévoiler l'arrière-plan conceptuel du codage selon trois niveaux (*ibid.*, pp. 185-186) : 1/ la retranscription sur Word de la quasi-totalité des enregistrements (sauf les temps informels et inutiles ou non significatifs – comme une pause aux toilettes) et la restitution des observations sous forme de notes de terrain ; 2/ la transposition du corpus pour le faire signifier et 3/ le rapport final (reconstitution).

Le processus analytique porte surtout sur la transposition (2/), phase composée de l'appropriation (a/), de la déconstruction et reconstruction (b/).

a/ Tout au long de la recherche, l'écriture analytique revient à reformuler, expliquer, interpréter en vue d'une théorisation émergente. Cette approche est appropriée pour les matériaux biographiques. Transposer les récits de vie en énoncés analytiques permet de mettre à jour des significations et des liens entre les phénomènes qui répondent à la problématique.

---

<sup>103</sup> Au départ Foucault est un élève du phénoménologue Merleau-Ponty.

La comparaison des énoncés est facilitée par l'utilisation de catégories et de thèmes issus d'une pré-analyse (voir, dans le chapitre 2, les étapes biographiques professionnelles pré-codées : études, carrière, transition, formation au coaching). L'activité discursive narrative constitue la trame argumentative et permet d'ancrer les rubriques, codes, thèmes ou catégories dans le récit afin d'en restituer les dimensions significantes et les contextualiser. Des tableaux de synthèse apportent un complément visuel et schématique (annexe 4).

b/ Cette 'appropriation' se complète d'une déconstruction et d'une reconstruction, tout en restant attaché au contexte des *verbatim*. La déconstruction-reconstruction est un assemblage signifiant. Ce dernier s'opère par typologie, par regroupements thématiques ou par modélisations. Par exemple, des passages d'entretien (*verbatim*) sont déplacés dans l'ordre chronologique. La restitution des *verbatim* est ainsi contextualisée et condensée.

Pour la reconstruction, nous avons utilisé des signes visuels. Les propos redondants ou les détours de phrases (tourner en rond pour dire quelque chose) sont sectionnés et signalés par les crochets suivants : [...]. Chaque *verbatim* est signalé par des guillemets comme suit : « xxx ». Les textes oraux sont annoncés par un autre type de guillemets ("xxx") : « je me suis dit "xyz" ». Les hésitations (euh) sont désignées par des points de suspensions : .... Cela rend la lecture plus aisée et la relecture par l'enquêté moins désagréable. Les silences (environ d'une à deux secondes) sont signalés comme suit avec des parenthèses et des points de suspensions : (...). Les longs silences sont 'chronométrés' et signalés : (silence de 30 secondes). Enfin, les éléments non verbaux sont restitués autant que faire se peut, en italique et entre parenthèses : (*gêne de gorge, grattement de visage, rire, ton haletant*). Certaines accentuations sont mises en avant en majuscules (ex. 1C17 : « je lui FAIS confiance »).

L'intérêt de l'examen phénoménologique est de dégager la trame principale des événements et des jugements issus du vécu. L'objectif est de produire un énoncé phénoménologique. Dans un souci de fidélité *emic*, nous avons évité de faire des synthèses interprétatives. Nous avons plutôt sélectionné les passages d'énoncés les plus importants (compte tenu de la problématique). L'énoncé phénoménologique est donc plus court que l'entretien.

Le risque est d'élaguer des éléments s'avérant utiles *a posteriori* (tout dépend ici de l'évolution de la problématique et donc de l'état d'avancement du resserrement

analytique). Car ce qui est supprimé peut avoir du sens dans l'interprétation (l'information est toutefois conservée dans l'entretien intégral). L'intérêt de l'énoncé phénoménologique est donc de respecter le déroulement du processus significatif de l'enquête. Si la problématique est bien ciblée, une note de synthèse peut être effectuée (annexe 3) ou une note composée de verbatim clés, sélectionnés et élagués, pour chaque entretien (annexe 5). Dans l'annexe 5, nous illustrons un verbatim de 1C8 pertinent par rapport à la problématique et un autre par rapport à la compréhension de son processus global de devenir coach. Donner un titre à chaque entretien ou énoncé est un moyen mnémotechnique et symbolique (annexe 6).

L'écriture analytique permet de resituer tout codage dans sa globalité biographique afin d'apprécier la portée générale du récit. Il est possible de faire parler un verbatim (faire surgir le sens) ou investiguer des significations 'cachées' (comme les croyances ou les normes). Contextualiser permet de cadrer, recouper, renseigner ou mettre en relation des informations.

Le travail d'inspiration généalogique peut être un support pour ces allers-retours 'signifiants'. De plus, l'analyse situationnelle phénoménologique et structurale complète la microanalyse. Cela revient à décrire des actions issues de situations et de contextes typiques ou structurellement semblables.

Ensuite, l'analyse transversale complète la verticalité et la linéarité émergeant de l'analyse de chaque récit. Il s'agit de « déceler, dégager, expliciter le motif derrière la forme » (Paillé & Mucchielli, 2013, p. 380) c'est-à-dire le motif pluriel et complexe qui participe du processus de choix de devenir coach.

Ce travail par écriture phénoménologique est une seconde pré-analyse simplifiant une analyse thématique consécutive. Un tel protocole dépasse les limites de la *Grounded Theory* (et son codage tous azimuts et chronophage). Le chercheur s'approprie ainsi les entretiens et leur logique, en vue d'un resserrement analytique progressif par codage thématique (II.).

## II. Une analyse thématique *a posteriori*, ancrée et ciblée

L'analyse thématique est une production par réduction phénoménologique (Paillé & Mucchielli, 2013). C'est une réduction supplémentaire à l'énoncé phénoménologique. Chaque thème est une courte expression qui désigne l'essentiel d'un contenu, c'est un

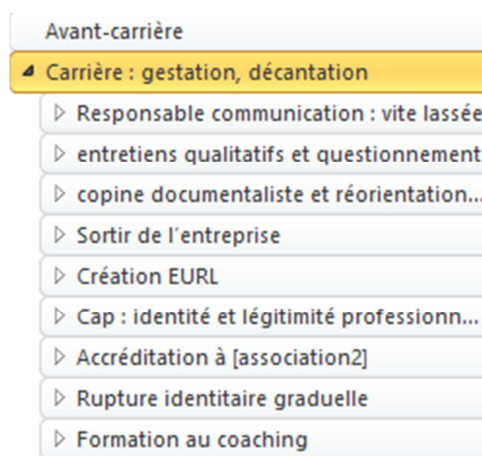
propos fondamental qui renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus. Il fournit des indications sur la teneur des propos. Il peut être repéré à partir d'un sous-titre dans un énoncé phénoménologique (voir Illustration 1 ci-après). Dans notre protocole, le codage n'est pas une opération préliminaire, initiale. Elle est plutôt guidée par la problématique de recherche dans le contexte de chaque trajectoire globale et comparativement entre les entretiens.

Plusieurs techniques d'analyse thématique (*ibid.*, p. 235) dépendent de la démarche adoptée. 1/ la nature du support technique (a/ le papier, b/ le traitement de texte ou le logiciel spécialisé) et 2/ le mode d'inscription des thèmes.

1/a/ Nous avons d'abord privilégié le 'contact papier' car il est 'cognitivement' facilitant. Il offre une meilleure flexibilité et favorise l'apprentissage de la technique de codage (en marge du texte). Mais l'abondance du corpus est un frein et la méthode papier n'est pas centralisée.

b/ Par conséquent, nous utilisons le traitement de texte. Le copier-coller permet de coder un extrait plusieurs fois. Contrairement à certains logiciels spécialisés, l'usage du traitement de texte est simple, flexible et rétroactif. Il propose des fonctions automatiques de repérage (via le raccourci : ctrl+f) et de visualisation : via Word, l'utilisation des Styles (titres 1, 2, 3, etc.) permet de classer hiérarchiquement les catégories. Le volet de navigation (dans Affichage) offre la possibilité de voir rapidement la structuration du récit, voire de reclasser facilement (voir Illustration 1).

Illustration 1. Volet de navigation présentant l'organisation des thèmes via un logiciel de traitement de texte (cas 1C13)



Nous visualisons ici rapidement les principales étapes professionnelles de 1C13.

2/ Quant au mode d'inscription des thèmes, nous avons thématiqué en continu. C'est-à-dire selon une démarche ininterrompue et en parallèle de la construction d'un arbre thématique heuristique et itératif (utilisé seulement sous forme de brouillon). Ce dernier est utile rapporté à une problématique (et construit selon le principe de saturation). Il est donc partiel. Le risque est qu'il soit affiné en permanence, vainement. L'ancrage au terrain et l'abondance des données requièrent un juste milieu et une analyse descriptive souple.

Ce travail thématique *a posteriori* est parallèle et complémentaire à l'énoncé phénoménologique. Des thèmes généraux, comme les étapes biographiques, sont considérés comme des rubriques (une rubrique est une forme générique de catégorie). Mais tous les éléments du discours ne relèvent pas d'un processus et ne sont pas classables chronologiquement. Ils sont alors à relier à leur contexte (ex. la représentation de l'entreprise est relative à la rubrique 'carrière').

La contrainte chronologique est notre consigne *a priori* (Rosenthal, 2004). Les relations entre les rubriques sont temporelles et descriptives (et non causales). Certaines rubriques sont des catégories *a priori* car elles sont liées au guide d'entretien ou relèvent de grandes étapes de vie (études, carrière, coaching). Elles permettent de subdiviser le texte en amont dans une forme de proto-thématisation. Notons que les rubriques ne peuvent faire l'objet d'une saturation, cela n'aurait pas de sens (tous les enquêtés présentent la catégorie 'carrière').

Le thème doit rester descriptif dans un premier temps pour que les signifiants les plus importants se trouvent signifiés. Nous avons effectué des doubles codages au départ avec un chercheur confirmé (notre directeur de thèse), nos codages étaient convergents. Nous les avons effectués sur les premiers entretiens puis sur des entretiens aléatoires. Malheureusement, cette méthode s'avère peu réaliste empiriquement compte tenu des contraintes de temps des chercheurs. De plus, un code efficace doit théoriquement être facilement compréhensible, précis et synthétique. Ce qui est difficile avec les codes communs car ils s'accompagnent d'une perte d'information et d'une montée en abstraction. L'annexe 7 illustre une partie de notre tableau général des thèmes (c'est un brouillon qui nous sert de base de travail, il n'est pas exploitable en tant que tel et requiert des refondations selon la problématique traitée et les concepts théoriques mobilisés).

Enfin, lorsque deux thèmes s’opposent, ils déterminent un axe. Le Tableau 6, déjà présenté (Chapitre 2. II.), montre l’intérêt de croiser des axes pour faire émerger une perspective intéressante.

Par exemple, une transition peut être caractérisée selon son caractère brusque ou progressif, et selon un déclencheur choisi ou subi, professionnel ou personnel.

Toutefois, pour comprendre le caractère brusque ou progressif d’une transition, il faut la contextualiser dans le récit. Cela implique de ‘donner à voir’ dans une analyse de contenu ou un codage. Par exemple, l’annexe 2 illustre une transition brusque à partir d’un déclencheur professionnel choisi. D’après le récit de nos enquêtés, la transition choisie peut prendre la forme d’un refus de poste (promotionnel) ou d’un départ volontaire. La transition subie se caractérise par un licenciement, une période de chômage ou un événement personnel difficile. La transition brutale peut dépendre d’un *burnout*, la transition progressive d’une proposition de mission de coaching ou encore d’une formation de développement personnel (pour un consultant par exemple).

Ces catégorisations dichotomiques ont le mérite de distinguer huit types de transition significative à partir de six critères. Néanmoins, il est parfois difficile de catégoriser de tels éléments de trajectoire tant ils s’imbriquent dans des processus complexes et pluriels.

Tableau 6. Typologie des types de transition et des types de déclencheurs

	Déclencheur choisi		Déclencheur subi	
	professionnel	personnel	professionnel	Personnel
Caractère brusque	1C6, 1C8, 1C9, 1C11, 1C14, 1C15, 1C18, 1C19, 1C23	1C16, 1C25	1C1, 1C2, 1C12, 1C20	1C21
Caractère progressif	1C3, 1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C13, 1C22			1C17, 1C24

## Conclusion du Chapitre 3. De la réduction phénoménologique à l’émergence d’axes thématiques

Notre attitude analytique repose sur des techniques de transposition des données selon deux piliers complémentaires : 1/ l’énoncé phénoménologique qui est une reconstitution du récit. Il vise à produire des résumés et des tableaux de synthèse pour chaque enquêté et à rendre compte de la trame principale et chronologique des récits fidèlement aux propos des enquêtés. Il s’agit de pouvoir contextualiser en permanence tout verbatim dans l’entretien global et dans la rubrique concernée (ex. la carrière). C’est une organisation *a priori* des codes thématiques que nous avons effectuée à partir d’un logiciel de traitement de texte. En somme, c’est une seconde pré-analyse (voir Chapitre 2.) simplifiant une

analyse thématique consécutive. Cela aide le chercheur à s'appropriier la logique du récit et à dépasser les limites du codage façon *Grounded Theory*.

2/ L'analyse thématique *a posteriori* est une réduction phénoménologique supplémentaire. Avoir contextualisé le récit dans sa chronologie permet de faire signifier les signifiants du discours. Aussi, distinguer des caractéristiques via des thèmes est une façon de souligner des types de transition de carrière en vue de faire émerger des axes (ex. l'axe transition progressive ou brusque).

Pour mobiliser la perspective des CMS au sens foucauldien, il convient désormais de pouvoir faire signifier les récits à partir d'une analyse critique de discours (Chapitre 4.).





## Chapitre 4. Tournant linguistique, analyse critique de discours et pragmatisme discursif

---

Ce chapitre a pour objet de mettre en exergue la pertinence d'un pragmatisme discursif et les enjeux d'une analyse critique de discours au sens des CMS. Une perspective foucauldienne nous amène à investiguer les effets de pouvoir des discours sur la subjectivation comme processus pluriel et contradictoire (I.). Nous tenons compte de la portée et du contexte du discours. C'est un exercice complexe tant le langage et les discours fournissent des données indicatives, partielles, voire contradictoires (II.). Ce qui nourrit des critiques multiples.

### I. CMS, Foucault et analyse critique de discours

Notre recherche se veut critique, engagée et citoyenne (Taskin, 2011). Elle s'inscrit dans une épistémologie subjective où les dimensions politique et idéologique sont intégrées dans l'analyse. L'analyse de contenu par séquences autorise une analyse de discours. Il est pertinent d'associer des méthodes d'analyse comme les approches ethnographique, conversationnelle et foucauldienne (Miller & Fox, 2004).

A partir de la méthode d'analyse critique de discours, nous mobilisons une perspective foucauldienne pour mettre en exergue les effets des relations de pouvoir sur la subjectivation des enquêtés et la possibilité d'une réappropriation pour transformer les pratiques sociales et discursives (A.). Cela requiert de considérer les dimensions du discours, à savoir son degré d'autonomie dans l'élocution (la formation du discours) ainsi que l'étendue et l'échelle du discours, c'est-à-dire préciser si le discours est commun ou idiosyncrasique (B.).

#### A. *Discours et pouvoir : entre subjectivation et réappropriation*

En nous inscrivant au sein du « tournant linguistique » (Alvesson & Kärreman, 2000a), nous nous intéressons aux effets de subjectivation du discours (1.) et à la possibilité de désidentification et de réappropriation de ces mêmes effets car le pouvoir est immanent et réversible (2.).

##### 1. Tournant linguistique, discours et subjectivation

Le pouvoir assujettit un corps social, l'existence et l'identité des individus qui en dépendent. Les relations de pouvoir « pénètrent, caractérisent et constituent le corps

social [via] la production, l'accumulation, la circulation et le fonctionnement d'un discours » (Foucault, 1980b, p. 93). Le pouvoir maintient « son interrogation, son inquisition, son inscription de la vérité en institutionnalisant, en professionnalisant et en récompensant sa poursuite » (*ibid.*).

Depuis le tournant linguistique (Alvesson & Kärreman, 2000a), le discours est pensé comme lié au pouvoir et comme agissant sur la subjectivité. En s'appuyant sur les travaux de Foucault, Knights et Morgan (1991, p. 253) conçoivent le discours comme un « ensemble d'idées et de pratiques » qui conditionnent nos rapports et nos actions. Autrement dit le discours s'inscrit dans des pratiques sociales et ne peut donc être réduit à son contenu (idéal).

Le discours est une forme constructive et productive de l'utilisation du langage (Carbó *et al.*, 2016). Ce n'est pas seulement un moyen de représentation et d'interprétation du monde qui serait neutre ou a-théorique. C'est aussi un ensemble de pratiques linguistiques qui maintiennent et promeuvent un certain ordre social composé de relations (de pouvoir). L'ordre social dépend de la contingence d'actions spécialisées par des individus qualifiés. Ces actions coordonnent leurs relations avec les autres à travers des tactiques qui viennent établir ou confirmer les bases ou les normes d'une situation de communication. Dit autrement, les discours changent à mesure que les acteurs s'adaptent et transforment les conditions du processus de reproduction discursive (Knights & Morgan, 1991).

Discours et pouvoir sont constitutifs des relations sociales, des représentations et des interprétations (Chouliaraki & Fairclough, 2010). Ils marginalisent ainsi d'autres aspects. Pour comprendre les effets de la domination, il faut analyser comment les discours sont dialectiquement transformés en pratiques, en inter-actions et leurs effets sur l'identité, les réalités matérielles. L'analyse discursive s'intéresse aux coûts des effets de pouvoir de certains régimes de vérité sur les personnes assujetties, sur leurs rapports à elles-mêmes et leurs capacités de résistance. Cela implique une ontologie critique de soi (Yates & Hiles, 2010).

Certains individus perçoivent et interprètent le monde selon un discours en particulier, comme un discours de vérité. En mobilisant leur discours, ils véhiculent des pratiques sociales qui se développent et se reproduisent. Le discours n'est donc pas qu'une façon de

voir 'la' vérité. C'est en ce sens que le pouvoir dépend du savoir<sup>104</sup>. Le discours des experts (en management) en est un exemple. Il conduit à normaliser les bonnes pratiques et à marginaliser les autres. En cela le discours managérial exerce un pouvoir. Il institutionnalise un savoir (normatif) et fournit des normes de subjectivation des managers quant aux discours à intérioriser, aux comportements à avoir, à l'attitude à adopter, à l'investissement à fournir au travail, aux résultats à obtenir ou à la place à occuper etc. Les discours viennent légitimer certaines actions sociales. Le langage a des effets performatifs. Les gens n'utilisent pas le langage pour affiner leurs perceptions mais plutôt pour accomplir des choses comme émouvoir, persuader, stimuler cognitivement, produire du sens ou conditionner des perceptions (Alvesson & Kärreman, 2000a).

L'objet de l'analyse critique de discours (*Critical Discourse Analysis*<sup>105</sup> – CDA) est de dévoiler, au sein des discours, la complexité des relations de pouvoir au regard de l'idéologie, de la domination, de l'injustice sociale. Il s'agit de tenir compte de la façon dont ces relations se reproduisent (à partir de leurs conditions de légitimité ou d'acceptabilité) ou se désagrègent (par la résistance des acteurs par exemple). Il importe de reconstruire le sens social implicite et inaperçu des acteurs sociaux, notamment les effets de pouvoir de discours spécifiques (ex. les discours managériaux). Le but est d'essayer de comprendre le contenu normatif des pratiques discursives et non discursives et des luttes (Herzog, 2016). Il s'agit encore d'observer ce qui est dit, de quelle manière et à quelles fins.

L'épistémologie subjectiviste des CMS (Golsorkhi & Huault, 2009) requiert de prendre en compte les mots des enquêtés, leurs impressions ou encore leurs activités. Pour ce faire, il convient d'analyser « les forces historiques et structurelles qui influencent leur monde social » (Jermier, 1998, p. 240). Dans une étude empirique basée sur une ethnographie critique, Forester (2003) indique que pour explorer le monde ordinaire des enquêtés, il faut non seulement entendre leurs mots mais les écouter. Écouter ce qui est dit mais aussi ce qui se passe à travers la parole ou la gestuelle, le silence ou le refus de parler. Une même expression peut avoir plusieurs sens concrets selon qu'il est fait référence à des repères, des normes, des ressentis ou selon l'attention portée au contexte de l'échange. Un problème de l'analyse de discours, pour le chercheur, est la multiplicité

---

<sup>104</sup> Au sens foucauldien, le savoir n'est pas la connaissance. Cette dernière relève d'un discours qui porte sur des objets connaissables selon un protocole rationnel et neutre. Au contraire, le savoir modifie celui qui se l'approprie, c'est un processus (Revel, 2002).

<sup>105</sup> Au sein de la CDA, on repère trois auteurs majeurs : Fairclough (1995), Wodak (1996 ; cité par Herzog, 2016) et van Dijk (1993, 2015). Ils se distinguent sur les plans théorique et méthodologique.

des discours et donc la diversité de stratégies d'accès au discours.

Pour comprendre le processus de subjectivation de nos enquêtés et l'évolution de leurs interactions sociales entre les dispositifs de pouvoir de carrière et de coaching, nous devons accéder à leurs discours. Car ils s'inscrivent systématiquement dans leur connaissance d'eux-mêmes (*ibid.*). Au total, le discours cristallise un ensemble de relations de pouvoir/savoir qui sont écrites, parlées, communiquées, inscrites dans les pratiques sociales. À partir du récit des enquêtés, nous regarderons comment circule le pouvoir et quels sont ses effets observables sur leur subjectivation (au travers du processus du devenir coach). C'est aussi regarder comment le pouvoir est agi dans les pratiques, les représentations et les discours (voir Partie 1, Chapitre 1).

La méthode d'analyse critique de discours est pertinente pour observer les effets des relations managériales, de la structure savoir-pouvoir sur la subjectivation et la normalisation des comportements et des représentations des cadres. Toutefois, l'approche foucauldienne du pouvoir montre que le pouvoir est immanent, sa domination réversible (2.).

## 2. Discours, caractéristiques du pouvoir et réappropriation subjective

Nous considérons le pouvoir sur la subjectivation à partir des pratiques discursives. Le langage<sup>106</sup> (comme ensemble de discours) détermine et limite à la fois les possibilités de donner du sens. Car il délimite des pratiques discursives qui participent de la catégorisation des significations et des identifications. Cette catégorisation, puisqu'elle relève de relations de pouvoir et participe de la construction subjective, est en permanence objet de lutte et de repositionnement. L'identité n'est jamais naturelle, fixe ou donnée, elle est contingente et provisoire. Le pouvoir circule à travers les discours. S'il produit une vérité dominante elle est contextuelle. Le pouvoir s'implante dans les pratiques et opère au sein des interactions sociales, selon un contexte géographique et temporel.

Le pouvoir relève d'une fonction sociale complexe qui investit le corps (Foucault, 1975). Pour étudier les effets des tactiques de pouvoir, quatre considérations prescriptives de prudence sont suggérées à l'analyste (Alvesson & Sköldberg, 2009, p. 255) :

---

<sup>106</sup> Nous ne rentrons pas ici dans les débats sur le post-structuralisme dont le langage est un important objet d'étude (voir Clegg, 1989).

1/ Le savoir est inhérent au pouvoir, il n'est pas neutre. Il est aussi immanent, à étudier localement dans les microphysiques du pouvoir.

2/ Le pouvoir présente des variations continues. La structure ou la relation savoir/pouvoir est instable, en changement potentiel continu. Les modèles de pouvoir sont donc des matrices de transformation qui peuvent être partiellement appropriées individuellement.

3/ Le conditionnement du pouvoir est double. Les tactiques et les relations locales sont interdépendantes de stratégies plus globales.

4/ La tactique des discours est polyvalente car ceux-ci sont ambigus, complexes, contradictoires et instables. Un seul et même discours peut être un instrument et/ou un obstacle au pouvoir. Par exemple, le discours managérial des coachs peut ainsi être une tactique individuelle au sein d'une stratégie de professionnalisation et d'intégration au marché du coaching.

Parce que les effets du discours sont reproductibles<sup>107</sup>, ils peuvent se répéter. Le discours est dynamique et peut donc être subverti. D'où l'intérêt d'observer d'une part les effets (de subjectivation) des relations de pouvoir inhérentes au contexte managérial ou aux dispositifs de pouvoir comme la carrière, et d'autre part la manière dont ils se répètent et évoluent vers d'autres dispositifs de pouvoir (comme le coaching).

Les enquêtés se détachent parfois du sens conventionnel des discours, et s'en désidentifient. Il s'agit de comprendre les implications sociales signifiantes pour l'action individuelle, et « comment les identités discursivement construites sont produites et reproduites à travers des dispositifs comme l'idéologie et le pouvoir » (Carbó *et al.*, 2016, p. 6). La démarche d'analyse critique de discours requiert donc de soulever les contradictions et les ambiguïtés des discours pour en dévoiler les évidences idéologiques (considérées comme naturelles), et les variations individuelles, selon les enquêtés, de leur processus de transition vers le coaching.

Au total, notre recherche s'inscrit dans les exigences issues de la Théorie Critique (Duberley & Johnson, 2009, p. 349) à savoir : 1/ mener des études phénoménologiques et enquêter sur l'impact de la nature hégémonique des régimes de vérité sur la subjectivité et les comportements des personnes sans-pouvoir. 2/ Agir en faveur du changement social et

---

<sup>107</sup> Voir les débats sur la performativité dans les CMS (Diedrich *et al.*, 2013; Fournier & Grey, 2000; Grey & Willmott, 2005; Spicer *et al.*, 2009).

de l'équilibre des pouvoirs au sein des organisations vers plus d'émancipation et de démocratie.

Tout au long de la recherche, nous nous sommes confronté au principe de réflexivité au regard des CMS (Fournier & Grey, 2000). Celui-ci invite à questionner l'objet et la démarche de recherche, les choix épistémologiques et méthodologiques de collecte des données ainsi qu'à interroger une analyse à partir de la subjectivité du chercheur et de l'implication de ses propres affects (J. Thomas, 1993). Car il faut prendre en compte la position de l'analyste du discours - l'enquêteur (van Dijk, 1993).

L'exercice du pouvoir est variable. Toutefois, pour mieux en comprendre les effets discursifs, en pratique, l'analyse de discours requiert de prendre en compte les différentes dimensions du discours (B.).

## *B. Les dimensions du discours*

Selon l'hypothèse foucauldienne, les discours participent à la constitution des objets et des sujets. De même que le langage comme ensemble de discours va organiser et naturaliser l'ordre social, influençant ainsi les pratiques sociales et la subjectivité (Foucault, 1976b, 1980a). Il importe d'appréhender comment les discours du coaching alimentent des significations et des pratiques chez des cadres devenus coaches.

Alvesson et Kärreman (2000b) exposent un schéma d'analyse (voir annexe 8) détaillant la variabilité d'influence du discours sur les processus de signification et de subjectivation. C'est-à-dire à quel point les discours précèdent et intègrent le sens culturel et la subjectivité. Ces auteurs considèrent également les degrés de généralité du discours, à savoir si le discours est très local, relatif à un contexte particulier, presque idiosyncrasique ; ou s'il convient de l'analyser au sens structurant, au niveau systémique et général. Leur tableau montre les points cardinaux des dimensions de l'analyse de discours, ainsi que des situations intermédiaires (pragmatiquement) envisageables.

Nous retrouvons ces dimensions sur la question émancipatoire quant aux normes de performance (Discours) et à la résistance critique des coaches vis-à-vis de celles-ci. Avant d'en proposer une illustration dans le Tableau 9 (2.) ; il importe d'appréhender la mise en sens et la subjectivité en lien avec le discours (1.).

### 1. Discours, mise en sens et subjectivité

Il convient de distinguer le sens d'un discours qui est inhérent à une interaction

(comme celle de l'enquêté avec l'enquêteur), donc éphémère ; et le sens d'un discours plus stable dans le temps qui permet d'interpréter des phénomènes organisationnels, culturels etc. Autrement dit, le niveau de précision du contexte discursif rend compte d'un degré de dépendance et de détermination entre discours et contexte. Est qualifié d'imbriqué un rapport déterminant ou inséparable entre la prononciation d'un discours et sa signification. À l'opposé, le couple discours/signification peut être séparé ou déconnecté. Entre les deux, le lien entre discours et signification peut être étroit, serré ; et quand la force du lien est moindre, il est desserré.

Le couple discours/signification est également en lien avec la subjectivité. Le discours exerce une force sur la subjectivité, via les pratiques discursives. Il agit également sur les activités cognitives et les actions. Mais le langage ne relève pas d'un déterminisme total ni agentique – faisant de l'individu un agent passif et réifié (Newton, 1998). Il faut intégrer les dimensions socio-politiques de la relation entre la société, les discours et les processus cognitifs (van Dijk, 1993). C'est-à-dire se pencher sur le rôle des représentations sociales.

L'autonomie entre signification et discours est variable. L'utilisation du langage apparaît parfois comme indépendante, avec sa propre dynamique, celui-ci étant constitué d'un vocabulaire propre. Selon les propos tenus, le discours n'engage pas forcément la subjectivité (parler du coaching ne fait pas de soi un coach). À l'inverse, interpréter les émotions et les pensées d'un locuteur peut être spéculatif (cela fait l'objet de méthodes particulières<sup>108</sup>).

L'analyse de discours n'est pas une garantie d'accès à la subjectivité des enquêtés : plus les salariés montent dans la hiérarchie organisationnelle, plus ils doivent maîtriser un langage de circonstance et être capables de manipuler tout un ensemble de symboles linguistiques, sans toutefois y être attachés ou bien s'y identifier (Jackall, 2010). Nous avons observé cela chez des coachs ayant occupé des fonctions managériales élevées et faisant appel à des compétences de communication qu'ils ont mobilisées lors de négociations collectives. Par exemple, 1C19 répète un discours maîtrisé et distancié de ses émotions. Elle était cadre-dirigeante et rompue aux négociations collectives.

Au total, ce n'est pas que le langage reste sans effets sur la subjectivité, mais que ceux-ci sont incertains, faibles, et temporaires ; même si le langage contribue à définir les

---

<sup>108</sup> Voir par exemple l'analyse de conversation (Heritage, 2004; Potter & Wetherell, 1987, Chapter 4; Schegloff, 2015).



possibilités de donner du sens à son existence (Alvesson & Kärreman, 2000b).

S'il est nécessaire de tenir compte du degré de localité du discours et de son effet sur la subjectivité, il faut aussi inclure l'étendue et l'échelle de la formation du discours (2.).

## 2. L'étendue et l'échelle de la formation du discours

Les degrés de particularité, de localité ou bien de généralité de la formation du discours soulèvent la question suivante : 'qui parle ?', ou plutôt 'd'où ça parle ?'. C'est le contexte social d'énonciation du discours qui importe. Il peut être schématisé en deux points (voir Tableau 9).

1/ Un « Discours » universel, historiquement situé et constitué d'un ensemble de vocabulaire. Ce Discours est faiblement relié à un contexte d'observation. Il l'est plutôt à des compréhensions ou des représentations établies *a priori* de certains phénomènes. Le Discours répond davantage à une tendance globale, une portée sociétale et systémique (macro).

2/ Un discours particulier au niveau de l'interlocuteur et ce qui s'y joue subjectivement.

Se distinguent alors quatre objets d'analyse (Alvesson & Kärreman, 2000b) :

a/ le Micro-discours qui répond à un contexte précis voire idiosyncrasique (cf. le récit de vie qui donne accès à ce qui se joue dans le devenir coach de chaque enquêté).

b/ Le contexte d'analyse s'élargit avec le Meso-discours. Il amène à produire des modèles par-delà les détails individuels, par comparaison des situations avec un contexte similaire (c'est un principe fondamental de la théorisation ancrée et de la méthode des récits de vie, voir Chapitres 1. et 2.).

c/ Le Grand-Discours est un ensemble ordonné et présenté selon un cadre intégré. Ce Grand-Discours renvoie à - et constitue - la réalité organisationnelle. C'est le langage dominant dans la culture d'entreprise ou dans l'idéologie véhiculée. Il participe de la construction identitaire et de la subjectivation des salariés quand ils se reconnaissent comme des membres et adoptent un mode de vie 'corporate' etc. C'est l'ordre du discours (Fairclough, 1993), c'est-à-dire des relations entre les pratiques discursives au sein d'une institution. Par exemple, le Grand-Discours s'identifie par les discours et comportements des anciens cadres en rapport avec la gouvernamentalité managériale.

d/ Le Méga-discours est quasi universel. Il correspond à des façons plus ou moins standardisées de se référer à, ou de constituer certains phénomènes. Des thèmes globaux

sont ici à repérer comme l'injonction à l'efficacité ou à la performance. Elles sont des évidences au sein de l'idéologie managériale et des politiques de GRH.

Tableau 9. Illustration adaptée de la figure 1 issue de Alvesson & Kärreman (2000b, p. 1130) concernant les possibles questions d'analyse sur les dimensions du discours abordées

<b>Discours de portée (très) locale (contexte discursif micro-systémique)</b>	
<b>Degré de détermination subjective du discours</b>	<p>En tenant compte des émotions et des normes mobilisées : en quoi le discours énoncé est-il instructif quant à la construction subjective (voire idiosyncrasique) du coach ? En quoi l'enquêté évoque-t-il un idéal normatif ou des effets discursifs structurants qui participent de sa subjectivité et influencent son action ? Comment le répondant effectue-t-il un examen de soi ? Comment explique-t-il le phénomène étudié ?</p>
	<p>Comment les normes managériales inhérentes aux dispositifs de carrière et de coaching sont-elles soutenues, modifiées, contredites ? Quels types de pratiques managériales sont invoqués ou entretenus ? Dans quelles mesures et comment le discours du répondant sur le coaching relève-t-il de son propre répertoire ?</p>
	<p>De quels contextes (culturel, professionnel voire organisationnel) relève le discours de l'enquêté ?</p>
	<p>Quels discours illustrent les règles déterminant la manière dont on peut parler du coaching, le représenter et l'expérimenter ?<sup>109</sup> C'est-à-dire comment sont révélés les discours répandus et dominants (constitutifs du pouvoir) ? Comment les discours et les pratiques sont-ils entremêlés à leur subjectivité ? Comment normalisent-ils le sens à donner au coaching et la façon d'interagir autour du coaching ?</p>
	<b>Discours autonome de la mise en sens individuelle</b>

**Discours de portée générale (contexte discursif macro-systémique)**

Les discours communs (Grand et Méga Discours notamment) sont un repère d'analyse discursive, pour rendre compte de la distanciation critique que les coachs effectuent à partir d'un travail réflexif et d'une déconstruction au profit d'une mise en sens personnelle.

<sup>109</sup> Par exemple, les coachs parlent presque systématiquement du coaching en termes positifs. Cela se justifierait par les promesses véhiculées comme le développement personnel et la performance (Rappin, 2005, 2007; Salman, 2015). Cela est moins vrai au regard de leur carrière ou de l'Entreprise : ils témoignent de difficultés au travail (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015) et de discours critiques du système (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011).

Au total, une analyse foucauldienne implique de considérer les données de potentielles expressions normées et standardisées culturellement, en interaction avec des spécificités locales. Il convient de poser les questions suivantes : comment des discours différents (voire concurrents) se retrouvent au sein des actions sociales construites et contingentes ? Quelles pratiques discursives sont utilisées dans les problèmes rencontrés, les relations tissées et les événements vécus (Miller & Fox, 2004) ? Nous étudions ici discursivement ce que vient signifier le processus vers le coaching en termes émancipatoires face à la gouvernementalité managériale.

Si l'analyse de discours est passionnante dans ses implications en termes de subjectivité et de signification, de portée et d'échelle, en pratique elle présente des difficultés (II.).

## II. Problèmes de l'analyse de discours et pragmatisme discursif

L'analyse de discours requiert de travailler à partir de données indicatives, partielles, voire contradictoires, et de faire preuve d'un pragmatisme discursif (A.). Outre ces difficultés inhérentes au langage, certains auteurs critiquent directement la méthode de l'analyse critique de discours (B.).

### A. *Problèmes du langage*

De surcroît, l'analyse de discours est confrontée à un problème fondamental : la représentativité de la réalité par le discours (Alvesson & Kärreman, 2000a). Comment s'assurer qu'une affirmation donnée représente honnêtement une réalité particulière ? Car selon la vision traditionnelle du langage, les mots représentent et correspondent à des objets alors que des éléments internes (valeurs, cognition, ressentis etc.) et externes (représentations stéréotypées, interactions, relations, pratiques sociales) apportent des biais intermédiaires entre perception et vérité. De même, plusieurs mots renvoient à une même réalité. Le langage ne correspond donc pas à l'idéal de description neutre que pourrait revendiquer un scientifique selon un principe de transparence, pour asseoir et communiquer un savoir.

Au contraire, le langage et la production de textes offrent un reflet partiel, pluriel et complexe qui véhicule *aussi* d'autres choses, des sens cachés. Le langage peut ainsi indiquer et véhiculer des normes, des perceptions individuelles voire des opinions morales. Il construit également la réalité en ce qu'il est basé sur l'utilisation de

conventions arbitraires (de langage) et qu'il produit une version particulière de ce qu'il cherche à représenter. Le langage, est par nature ambigu, métaphorique, dépendant d'un contexte et actif mais aussi productif, fonctionnel, interactif, ou encore processuel, tourné vers un résultat. Le langage est donc à déconstruire en montrant les contradictions et les ambiguïtés des discours. Cela génère toutefois de fortes difficultés d'interprétation car les représentations sont relatives et contingentes.

Aucune compréhension exhaustive d'un phénomène n'est possible, l'enjeu est plutôt d'en capter la richesse en s'appuyant sur plusieurs situations, afin de fonder empiriquement les observations au niveau des pratiques, du sens ou de la parole. Si le récit de vie donne accès à une forme de réel, le langage reste un vecteur équivoque, ambigu et partiel, de prises de consciences, d'expériences, d'informations factuelles, de valeurs, d'une réalité (qui correspond seulement aux enquêtés d'une étude). Le langage est un indice de la compréhension de la transition professionnelle des cadres vers le coaching, et de la façon dont cela fait problème et sens pour les individus.

Nous nous inspirons d'un pragmatisme discursif (Alvesson & Kärreman, 2000a) afin de dépasser les spécificités des enquêtés, des relations sociales dans lesquelles ils s'insèrent (Herzog, 2016) et de l'immanence de certaines normes. Cela requiert de l'interprétation et le repérage de points communs, de certaines tensions ou de certains tabous.

Le fait que les discours relèvent de pratiques implique deux hypothèses (Alvesson & Kärreman, 2000a) : 1/ cela traduit des croyances et des savoirs authentiques sur une situation particulière (la transition de cadre à coach) ; 2/ ces croyances et savoirs ne sont pas simplement culturels ou ne reflètent pas uniquement des significations ou une conscience personnelles, ils sont également positionnés dans une relation particulière entre des faits et des pratiques. Autrement dit, l'interview consiste à relever la congruence dans le discours individuel.

Enfin, le langage apparaît comme une force transformatrice (*ibid.*) car c'est : 1/ un mode d'expression actif autonome et productif ; 2/ un objet central dans les études en sciences sociales ; 3/ un appareil rhétorique pour la production d'un texte scientifique crédible ; 4/ l'essence même avec laquelle les chercheurs travaillent et se battent ; 5/ un vecteur du pouvoir par sa capacité à ordonner et constituer le monde social ; 6/ un moyen de potentielle clarification critique des problèmes sociaux.

En somme, si l'analyse de discours vise à dévoiler des fonctionnements implicites, ceux-ci restent ancrés dans des contextes singuliers ; et ils ne sont restituables qu'avec ambiguïté et partialité. Outre les difficultés inhérentes au langage, certains auteurs critiquent directement la méthode de l'analyse critique de discours (B.).

### *B. Problèmes de l'analyse de discours et approche foucauldienne*

Cheek (2004) recense plusieurs difficultés inhérentes au choix de conduire une analyse de discours : 1/ la diversité des approches d'analyse de discours ; 2/ la tension méthodologique à prendre en compte entre le texte et le contexte. Cheek se demande alors jusqu'où dépasser un texte puisque l'analyste est bien lui aussi producteur d'un discours. 3/ S'ensuit, une troisième difficulté ou plutôt un biais puisque la construction analytique du chercheur repose sur une certaine compréhension de sa recherche. L'analyse de discours se réfère à une réalité partielle, située, construite.

Un autre problème majeur de l'analyse de discours est qu'il faut s'entendre sur ce qu'est un discours car il présente plusieurs niveaux (Alvesson & Kärreman, 2000b). Le problème méthodologique est dû à la relation entre ces différents niveaux de discours : 1/ Le niveau de l'interview comme texte social (le parler) utilisé dans la vie quotidienne et situé localement. 2/ Le discours se référant à d'autres phénomènes comme les significations, les expériences, les événements, ou encore par exemple les pratiques sociales. Ces deux niveaux de discours constituent le texte social et font référence à un contexte d'inter-actions sociales au sein de l'organisation.

Ces deux niveaux discursifs interagissent avec un troisième niveau : un échelon de discours général, ordonné, et constituant ou construisant le monde social. Ce niveau général de discours est maintenu dans le temps et façonne la réalité sociale via le langage. Le langage étant situé dans un mouvement discursif historique (d'où l'intérêt de l'approche généalogique). Il y a donc différents degrés entre le matériel empirique de nos récits de vie, et un niveau de discours plus structurel.

Ce troisième niveau désigne des Discours (avec un D majuscule) et correspond à un système prévalent, très répandu qui va influencer les autres niveaux de discours selon la dyade savoir-pouvoir. Autrement dit, il détermine partiellement la formation et l'articulation des idées individuelles. L'enjeu de l'analyse de discours est de pouvoir rendre compte comment le Discours du management agit comme une force ordonnatrice par-delà les spécificités de chaque enquête. Keenoy (1997) distingue par exemple

comment le discours donne à voir les phénomènes organisationnels, ou comment il révèle les ambiguïtés des constructions sociales et l'indétermination des expériences organisationnelles.

Une démarche foucauldienne d'analyse discursive est parfois dénoncée comme risquée et faisant passer l'analyste à côté de la complexité et de la variabilité des pratiques sociales en se focalisant sur les normes discursives (Reed, 2000)<sup>110</sup>. Pourtant notre cadre théorique, influencé par l'approche généalogique de Foucault, offre d'une part une perspective sur les Discours issus du management et leurs effets, et d'autre part sur les effets des normes discursives repérées dans les dispositifs de carrière et de coaching. Ensuite, nos résultats ciblent comment les cadres nourrissent un processus émancipatoire à travers le devenir coach des enquêtés. Cela nécessite de mettre en lumière toute l'ambivalence identitaire et subjective qui opère entre exercer des pratiques de gouvernementalité managériale après une bifurcation et une distanciation discursive et critique (voir Partie 1. Chapitre 3.).

Quant à Newton (1998), il mobilise la critique de Collinson (1994) pour avancer que l'analyse de discours foucauldienne n'a pas réussi à traiter de manière adéquate la façon dont les relations de pouvoir sont subjectivement expérimentées. Cependant, nous montrons via la méthode des récits de vie comment les cadres et les coachs expriment et ressentent, parfois jusque dans leur corps, les effets de la gouvernementalité managériale, de ses pratiques et ses normes discursives.

Malgré les difficultés relatives aux problèmes du langage et à la méthode d'analyse critique de discours, cette méthode présente un intérêt majeur car elle considère la complexité des niveaux de discours et leurs effets contextuels et normatifs sur la subjectivation.

## Conclusion du Chapitre 4. De la complexité du langage au pragmatisme discursif

Au total, le langage est composé de discours. Le discours cristallise un ensemble de relations de pouvoir/savoir. Une analyse critique permet de déceler ce qui fait l'objet d'un savoir institutionnalisé et normatif, ou ce qui fait l'objet d'un discours idiosyncrasique. Mais la tâche est complexe car le pouvoir passe par les individus, et ceux-ci l'incorporent

---

<sup>110</sup> Voir la critique du réductionnisme et du déterminisme adressée par Reed (2000) à l'analyse foucauldienne de discours.

plus ou moins consciemment et de manière variable, selon un processus de subjectivation pluriel et contradictoire (I. A.). Cela incite à tenir compte de la portée du discours et du contexte auquel il se rattache, c'est-à-dire du degré de significativité subjective qu'il traduit (B.). Cela est utile pour appréhender le degré de distanciation critique des enquêtés par rapport aux Grand et Méga Discours (relatifs aux modèles managériaux et de carrière) au profit d'une mise en sens idiosyncrasique (voir Partie 3.) et pour discuter le processus de microémancipation (Partie 4.). L'analyse de discours pose problème (II.) car elle implique de travailler à partir de données indicatives, partielles, voire contradictoires ; et de faire preuve d'un pragmatisme discursif bien que l'analyse de discours qu'il permet ne soit qu'indicative (des relations de pouvoir) et mobilise des critiques (B.).

Pourtant, notre protocole méthodologique, associant une démarche de théorisation ancrée sur des récits de vie, une analyse phénoménologique et une analyse critique de discours dans une perspective foucauldienne, semble répondre à certaines de ces critiques.

## Conclusion de la Partie 2. De la rigueur du protocole empirique au pragmatisme discursif

---

Cette étude qualitative s'inscrit dans une perspective constructiviste et subjectiviste. Nous avons proposé un montage théorique heuristique associant un protocole rigoureux de la *Grounded Theory* (Chapitre 1). Notre théorisation est ancrée sur des récits de vie (Chapitre 2). De plus, nous avons adapté notre démarche analytique aux contraintes de terrain et aux difficultés de la *Grounded Theory* à partir d'énoncés phénoménologiques et d'une thématization *a posteriori* (Chapitre 3). Selon une perspective foucauldienne, notre projet de recherche prend en compte le problème du langage et l'analyse critique de discours pour mettre en exergue les effets des relations de pouvoir (Chapitre 4).

La *Grounded Theory* (**Chapitre 1**) est un processus empirique et analytique continu et circulaire. Il repose sur une démarche de catégorisation et de saturation des catégories. La catégorisation s'ancre sur un système de codages visant à comprendre le sens et les actions des enquêtés dans leur contexte, qu'il convient de comparer et d'interpréter. L'objectif est de produire un modèle interprétatif plausible et significatif. Les catégories finales (conceptualisantes) sont des condensés de significations construites, articulant le sens des représentations, des vécus et des événements.

Le chercheur conceptualise chemin faisant, par abduction en effectuant des allers-retours entre l'analyse progressive des entretiens et la théorie en cours de construction. Il complète ces itérations avec la littérature scientifique. Cette démarche de comparaison légitime la validation de la recherche. Un resserrement analytique et l'affinement progressif de la problématique sont un moyen de dépasser des difficultés de la *Grounded Theory*. Au total, notre approche qualitative est contextualiste. C'est une tentative de positionnement entre réalisme et constructivisme. Au sein des CMS, nous avons privilégié une logique rigoureuse d'argumentation plutôt que de validation.

La méthode narrative (**Chapitre 2**) est pertinente en sciences de gestion et pour comprendre des processus de carrière. L'entretien compréhensif est une source d'accès au réel par le construit des représentations, des logiques de situation et de la mise en sens des enquêtés à travers leur récit de vie. Cela aide à la compréhension d'un processus temporel identitaire complexe situant les actions individuelles, en mettant en avant les tensions et contradictions des processus de travail. La narration donne aussi accès aux questions du pouvoir, de l'idéologie, de la représentation et de la signification (cf. Chapitre 4.). La production de sens de la recherche est issue de la rencontre intersubjective entre la sensibilité et le projet de compréhension du chercheur, et l'expérience des enquêtés.

Le coach (l'enquêté) prend le statut d'informateur pour témoigner du phénomène social qu'est la transition vers le coaching. De plus, à partir des informations tirées des entretiens on peut élaborer des tableaux descriptifs signalant par exemple les déclencheurs de bifurcation et l'âge correspondant, le type de carrière et l'étape professionnelle antérieure (manager ou consultant). Cela correspond à un codage théorique (inspiré de la littérature sur les carrières).

Enfin, la chronologie est une consigne *a priori* de l'approche narrative. Elle requiert de saisir les séquences dans chaque récit. Celles-ci constituent des rubriques pour structurer et comparer les récits, puis rédiger des énoncés phénoménologiques (cf. Chapitre 3). Cela permet de dépasser le risque chronophage d'un codage systématique et minutieux de tous les éléments du corpus. Car les données ne sont codées que si elles concernent la problématique.

Toutefois, la méthode des récits de vie présente des limites, notamment celles liées aux médiations subjectives et culturelles du coach lui-même. L'illusion biographique de l'enquêté est aussi à considérer, c'est-à-dire la volonté de mettre en sens, de justifier ou de dissimuler tout ou partie de son parcours. Ce que le chercheur doit mettre à distance.



Concernant la collecte des données, notre terrain de recherche est composé de récits de vie auprès de vingt-cinq anciens cadres devenus coachs indépendants ou récemment formés. Nous les avons contactés et rencontrés car ils étaient référencés comme membres d'une des trois principales associations de coaching de France, ou alors par opportunisme méthodique.

Ensuite, la conduite de l'interview est réalisée à l'aide d'un guide d'entretien. Cela nécessite un apprentissage pour mener l'entretien et appréhender les difficultés de la multiplicité du langage. Il importe de s'astreindre à une discipline d'introspection pour dépasser la simple collecte de paroles (la simple méthodologie testimoniale).

La subjectivité de l'enquêté et celle du chercheur sont impliquées et en interaction. L'enquêteur est donc non objectif mais doit être réflexif. Il doit être attentif au non-verbal afin de réduire le non-exprimé par des techniques de questionnement, et veiller au contexte et à la portée du discours, à sa normativité (et ses effets sur la subjectivation) et à sa localité au regard de l'enquêté.

Pour affiner l'analyse façon *Grounded Theory* et à partir des récits de vie, nous avons mené une analyse en mode écriture en produisant des énoncés phénoménologiques en vue de produire un codage thématique *a posteriori*, efficace, pertinent et contextualisé (**Chapitre 3**).

Ce travail phénoménologique est encore un support de pré-analyse facilitant la production de résumés et des tableaux de synthèse du parcours de chaque enquêté. L'énoncé est une reconstruction fidèle du processus de carrière des enquêtés et de sa trame principale. C'est l'arrière-plan conceptuel du codage. Nous avons effectué ce travail de reconstitution avec un logiciel de traitement de texte. C'est une façon pour le chercheur de s'approprier les entretiens et leur logique, en vue d'un resserrement analytique progressif par codage thématique.

L'analyse thématique est également une production par réduction phénoménologique. Certaines rubriques sont des catégories *a priori* car elles sont liées au guide d'entretien ou relèvent de grandes étapes de vie (études, carrière, coaching). Quand des thèmes s'opposent, ils déterminent un axe (ex. une transition progressive ou brusque ; choisie ou subie). On peut construire des typologies en tenant compte de paramètres comme le type de déclencheurs (personnel, professionnel etc.). Les énoncés préalables permettent de contextualiser les codages. Car le lecteur doit pouvoir consulter la justification empirique des catégorisations à partir d'une analyse de contenu.

Pour mobiliser la perspective des CMS au sens foucauldien et s'inscrire dans le 'tournant linguistique', nous sommes confrontés à l'analyse critique de discours (**Chapitre 4**). Notre objectif est de produire un modèle qui rend compte des effets de pouvoir sur la subjectivation comme processus pluriel et contradictoire. Le discours cristallise un ensemble de relations de pouvoir/savoir. Et le pouvoir passe par les individus. Ceux-ci l'incorporent plus ou moins consciemment et de manière variable. L'intérêt est aussi de montrer la possibilité de désidentification et de réappropriation des effets discursifs de pouvoir, car ce dernier est immanent et réversible.

Cela requiert de tenir compte de la portée et du contexte du discours. C'est un exercice complexe tant le langage et les discours fournissent des données indicatives, partielles, voire contradictoires. Il convient ainsi de faire preuve de pragmatisme discursif. Il convient également de considérer les dimensions du discours, à savoir son degré d'autonomie dans l'élocution ainsi que son étendue et son échelle. Il s'agit de distinguer les discours communs, normés ou institutionnalisés (Discours), des discours ancrés dans des contextes subjectifs (idiosyncrasiques). Cela est un moyen de donner à voir la complexité des niveaux de discours et leurs effets contextuels et normatifs sur la subjectivation.

Présentons désormais nos résultats (Partie 3.).



## Partie 3. La bifurcation des coachs : vers un modèle convergent ?

Nous présentons les étapes de la bifurcation émancipatoire des coachs. Les sous-parties de chaque chapitre correspondent à des thèmes relatifs à plusieurs phénomènes émergents de notre analyse (par exemple, l'expérience de la gouvernamentalité managériale - II., ou la prise de conscience relative à une saturation - III.). Ce sont donc des catégorisations empiriques. Ces phénomènes sont parfois consécutifs ou parallèles (la prise de conscience peut avoir lieu en amont ou pendant la bifurcation) et ne sont pas spécialement chronologiques ou nécessaires (tous les enquêtés n'expriment pas de fatigue au regard de leur saturation). Nous présentons les résultats inhérents aux managers (jeunes, à mi-vie, seniors) et aux consultants.

Si tous les enquêtés (coachs) vivent une forme de continuité professionnelle avec une expérience significative de cadre, en termes de compétences (d'accompagnement) et d'identité managériale, nos résultats montrent en quoi leur transition de carrière vers l'activité de coach est une bifurcation qui participe d'un processus de microémancipation. Leur microémancipation entre en résonance avec leur expérience professionnelle et personnelle. Elle s'opère également en distanciation critique avec l'expérience des normes managériales. Les cadres basculant vers le coaching cherchent à s'extraire du système managérial et de ses effets de gouvernamentalité dont ils saturent, notamment les managers. Par leurs externalités négatives, ces effets ont nourri au fil du temps un désir de réorientation professionnelle.

Chez nos enquêtés, nous repérons quatre types de profil de cadre (voir chapitre 1 à 4) selon leur âge (jeunes, à mi-vie, seniors) et selon leur situation professionnelle (managers en entreprise ou consultants) au moment de leur transition. La bifurcation des consultants ne varie pas significativement avec leur âge, nous en restituons donc l'analyse comme celle d'un groupe 'homogène'.

La transition de carrière des cadres s'articule en trois phases majeures et correspond à un processus de bifurcation plus ou moins progressif et plus ou moins violent : 1/ les cadres font l'expérience des effets de la gouvernamentalité managériale dans leur carrière (I.). Ils la vivent comme un projet de soi, selon une logique auto-disciplinaire. Cela passe

par trois types d'effets de pouvoir : un fort investissement au travail (A.), en parallèle de difficultés (B.) et d'une dissonance plurielle, initiale et progressive (C.).

2/ L'expérience de la transition repose sur un processus cumulatif de saturation plus ou moins long qui conduit à une prise de conscience progressive (via des signaux faibles) ou abrupte (voir III. de chaque chapitre).

3/ L'expérience de microémancipation (IV.) est double car elle correspond à une libération des normes managériales de carrière et du cadre interne de l'entreprise (avec son lot de règles organisationnelles). Devenir indépendant va dans ce sens. Ensuite, la microémancipation présente plusieurs aspects. (A.) Elle a un coût, celui de franchir une frontière physique (l'enceinte organisationnelle) et psychologique (tous les freins liés aux représentations et aux contraintes réelles à dépasser). (B.) Toutefois, la bifurcation via le coaching nourrit des promesses voire des pratiques émancipatoires bénéfiques. (C.) Le récit qui est fait du processus du devenir coach active différents types de discours entre une sensibilité critique (relative à une distanciation subjective de l'expérience de carrière) et/ou une sensibilité managérialiste (relative à l'adhésion idéologique à une approche humaniste de la performance). Ces discours portent sur le système organisationnel managérial et/ou le coaching, et sur les normes éthiques et pratiques qu'ils véhiculent. Un discours managérialiste légitime les relations de pouvoir, le savoir, les représentations et les pratiques professionnelles qui sous-tendent l'injonction à la performance. Ce discours renforce la représentation d'un *homo œconomicus* utile et productif.

Le cheminement réflexif de travail sur soi conduit nos enquêtés à éprouver une émancipation par laquelle ils opèrent une distanciation physique et critique (à l'aune de leur corps et de leurs affects). Ce travail de souci de soi s'avère complexe. C'est un nouveau processus de rapport à soi. Il passe par un cheminement parfois contradictoire et surtout en résonance avec leur trajectoire professionnelle, personnelle mais aussi familiale, voire psychique. Enfin, l'ambivalence des coachs vis-à-vis de la gouvernamentalité managériale permet d'éclairer la dissidence des coachs quant à une posture critique et une adhésion au système managérial sur lequel ils souhaitent intervenir par compensation et/ou par conviction.

## Chapitre 1. Transition brusque ou violente chez les jeunes managers : une bifurcation émancipatoire ?

---

Les 'jeunes' managers sont six anciens managers ayant amorcé leur transition autour de l'âge de 35 ans. Ils ont connu une transition brusque à partir d'un déclencheur professionnel choisi. Pourtant ils ne l'avaient pas prévu ou il les surprend par sa rapidité (1C8, 1C9, 1C14, 1C15) ou sa brutalité.

Ils choisissent alors d'effectuer une transition professionnelle en disant 'stop', en « sortant du circuit », en marquant une « rupture », en « quittant leur entreprise », en « partant en courant », en « démissionnant ». Pour certaines enquêtées (1C13 et 1C22), les plus jeunes (respectivement 30 et 28 ans), la transition est progressive mais témoigne d'une forme de violence.

Par ailleurs, deux jeunes managers présentent certaines caractéristiques générales du modèle de la carrière sans frontières (au sens du nombre de cycles de carrière), 1C15 qui change tous les deux ans et 1C22 qui évolue régulièrement si on tient compte de son stage (en ressources humaines) dans sa trajectoire complète. Il en est de même pour 1C8 (durée moyenne de trois ans par poste). Théoriquement, ces enquêtés semblent être des nomades. Pourtant leur transition vers le coaching semble assez violente ; elle n'est ni naturelle, ni inéluctable, ni harmonieuse. C'est une bifurcation.

Nous présentons les enquêtés qui étaient jeunes managers au moment de leur transition (I.) avant d'exposer l'expérience de leur carrière et de ses effets de gouvernementalité managériale (II.), ainsi que la prise de conscience et le phénomène de saturation qui s'y rapportent (III.). Cela les a conduits dans une démarche microémancipatoire vers et par le coaching (IV.).

### I. Présentation des enquêtés et du déclencheur

Nous décrivons désormais le contexte de la transition de carrière des enquêtés suivants : 1C8, 1C9, 1C13, 1C14, 1C15 et 1C22.

Autour de l'âge de 38 ans, 1C8 effectue sa transition de carrière vers le coaching à l'issue d'une « rupture » professionnelle (et d'une période de vacances de quatre mois) : il refuse un poste européen, il en a « ras le bol ». Malgré des aléas professionnels durant une expérience managériale de quinze ans, il est en « ascension », « en pleine forme » avant

de bifurquer. Il est alors, dans le secteur de la distribution, directeur des ventes nationales et directeur de projet international depuis trois ans. Il est coach depuis seize ans lors de l'entretien (effectué dans un appartement), mais aussi créateur et « patron » d'un cabinet de coaching ou encore formateur et superviseur.

1C9 est âgée d'environ 38 ans au moment de sa transition. Alors qu'elle travaille dans une entreprise publique des télécoms, elle saisit une opportunité pour changer d'activité : une annonce de maître de conférences associée. Elle désire ce changement depuis quatorze années dont « sept ans de ma carrière professionnelle où je ne me suis pas posée de questions à [entreprise17], où j'avais cette envie de bouger, mais ça ne se faisait pas » ; « et puis après sept autres années où je me suis autorisée à partir ». En phase ascendante, elle est alors DRH en 'intérim' au niveau régional. Si elle n'est pas formée au coaching, elle a une expérience de 'coach' de sept années ; activité qu'elle exerce en plus de celle de danse-thérapeute et de maître de conférences associée. Nous la rencontrons dans un hôtel.

Vers l'âge de 37 ans, 1C13 vit une rupture professionnelle à l'issue d'une « période ... de 2-3 ans critiques ». « Là où j'étais encore dans l'entreprise, je voyais que ça n'allait pas, je voyais qu'il fallait en sortir, mais je savais pas comment faire pour sortir, etcetera » : « comment je vais faire pour m'en sortir de ce truc de fous !? ». Après 14 ans d'expérience professionnelle, 1C13 est alors responsable qualité dans un groupe financier et « intégrée dans le vivier des cadres à potentiel de ce groupe », dans « l'université de l'entreprise ». Lors de notre entretien dans son cabinet, elle est coach depuis sept ans. Elle est aussi formatrice, superviseur, et elle réalise des interventions dans des groupes d'analyse de pratiques et sur les risques psychosociaux.

Manager depuis huit ans, 1C14 a environ 32 ans lors de sa « rupture »<sup>111</sup> professionnelle alors qu'il accompagne bénévolement des salariés dans un programme de repositionnement stratégique. En parallèle, il est responsable d'un centre de profit dans le secteur des télécoms (intégrateur réseau). 1C14 prend alors conscience de ses intérêts professionnels et souhaite quitter la pression de l'opérationnel. Il est coach depuis sept ans lorsqu'il est interviewé dans un appartement. Il est aussi formateur à hauteur de 40% de son activité.

---

<sup>111</sup> Enquêteur : il y a eu une rupture avec l'entreprise ... ?  
1C15 : oui

Après avoir été retenue alors qu'elle souhaitait partir, 1C15 a environ 30 ans lorsqu'elle vit un « *burnout* » et négocie un licenciement. Pendant les huit années précédentes, elle grimpe hiérarchiquement jusqu'au poste de directeur commercial en agence de publicité. Elle est coach depuis six mois lors de notre rendez-vous, chez elle.

Expérience de stage incluse, 1C22 travaille depuis sept années avant de s'orienter vers le coaching. Elle est alors technicienne d'essais cliniques ; si elle n'est pas directement manager, elle occupe un poste de cadre en entreprise. Le contexte de son travail s'est dégradé à l'issue du « rachat » de son entreprise : « c'est passé de la petite boîte à la grosse boîte et tout ce que ça implique, des *reportings*, des ... ffff, tout ce qui m'ennuie », « la nature des essais changeait et ça ne me plaisait plus du tout », « et puis quand j'ai fini à l'hôpital, toute seule, dans mon petit bureau au 2<sup>e</sup> étage ... c'était plus du tout drôle pour moi quoi ». 1C22 repère « des sonnettes d'alarme ». Elle a environ 28 ans, et profite d'un deuxième congé maternité pour opérer une rupture professionnelle. Elle s'inscrit alors dans une école de coaching. « Deux mois après on m'annonce qu'il y a un licenciement économique et qu'ils ferment ma branche », « ils m'auraient pas licenciée, je ... j'aurais démissionné (*gêne de gorge*) ». Nous enregistrons la rencontre dans son cabinet, elle est coach depuis trois ans et formatrice (hors coaching).

La contextualisation de la transition de carrière des répondants met en perspective la signification qu'ils donnent à leur expérience professionnelle quant aux effets de la gouvernamentalité managériale (II.).

## II. Expérience de carrière et effets de la gouvernamentalité managériale

L'expérience de la carrière traduit les effets de la gouvernamentalité managériale qui prennent la forme d'un fort investissement au travail (A.), de difficultés (B.) et d'une dissonance plurielles (C.).

### A. *Un fort investissement au travail lié à un contexte statutaire, organisationnel et subjectif*

Au regard de leur « expertise », de leur « conscience professionnelle » (1C9 ; 1C15) ou des postes qu'ils occupaient, les enquêtés sont fortement « investis » (1C15), jusqu'à « 500% » (1C15), parfois dès leurs études, par exemple à Sciences Po [ville1] pour 1C13.



Ils vivent une carrière en « progression » (1C8), parfois « fulgurante » (1C9), jusqu'au poste espéré : « le plus élevé » (1C15)<sup>112</sup>. Certains sont repérés comme « haut potentiel » (1C13). D'autres font du zèle, bénévolement (1C14). 1C22 est moins contrainte par son statut hiérarchique mais se sent responsable et impliquée comme « garante [...] de la démarche qualité » : « je m'éclatais ... j'apprenais TOUS les jours », « j'avais une VRAIE valeur ajoutée ».

Cet investissement professionnel relève d'un rapport « passionnel » à l'entreprise (1C8) ou d'« adoration » (1C9). Il est lié à une vie « assez heureuse » (1C9), à de la satisfaction. L'implication repose sur une participation active : « j'étais ravie de leur donner tout ce que j'avais à leur donner » (1C15). Mais ce rapport à l'entreprise ne va pas de soi. Il est ancré dans une forme de « conditionnement » (1C8) pluriel, en amont (1/) puis durant la carrière (2/).

1/ Depuis tout jeune, 1C14 est « suradapté » au regard parental comme le « bon fils » ; puis de même en entreprise : « je me suis comporté ... comme ... les gens voulaient que je me comporte ». 1C8 évoque le modèle de l'entreprise dont il a la « nostalgie » relativement à ses « héritages familiaux » et culturels. Mais au départ il en a « honte » et suit l'injonction paternelle à quitter la « paysannerie » et à prendre « l'ascenseur social ». Réussir en entreprise c'est alors, pour lui, se « réparer narcissiquement » ainsi que ses parents<sup>113</sup>. Il en est de même quand il devient coach. Car c'est une position d'« éminence grise », « aristocratique » et « noble », utile au « pouvoir ». Son injonction au succès objectif de carrière dépend aussi de l'école de commerce qui invite à s'identifier au cadre à succès. Cette injonction est relayée par ses « ex-collègues » et son « ex-patron ». Cela révèle un « conditionnement [...] vraiment profond ! »<sup>114</sup>. Pour parler d'elle au travail, 1C15 fait référence à la combativité qu'incarne son « héros d'enfance [...] Lady Oscar »<sup>115</sup> et dont elle rêvait : « un garçon manqué ! », « une guerrière ».

2/ Durant la carrière, l'autonomie des cadres est bornée par les exigences organisationnelles. C'est le pendant de leur engagement et c'est une sorte de

---

<sup>112</sup> « Je cartonnais (!) [...] j'étais hyper reconnue ... et ... y'a une espèce de, de, d'engouement » (1C15).

<sup>113</sup> 1C8 explique cela dans un courriel. L'enquêteur lui demande de préciser ce que signifie « pas que de la mienne » en parlant de réparation narcissique. Il répond : « Les "autres que moi" [...] ce sont mes parents.... ».

<sup>114</sup> 1C8 ajoute qu'il lui faudra « cinq ans [...] au bas mot ! » pour « assumer » son (nouveau) « statut d'indépendant » par rapport à « la structuration du temps ».

<sup>115</sup> D'après les paroles du dessin animé Lady Oscar (voir [annexe 9](#)) on apprend qu' « un jour son père a fait le choix, il fit d'elle un soldat », « toujours elle galopait ».

reconnaissance institutionnelle. Ils sont « libres » (1C9) de leur temps. Mais ils ont du « boulot ... par-dessus la tête (*mime*) » (1C9), « une pression de l'environnement » (1C9) ou ils travaillent dans des métiers de « fous furieux (*rire*) » (1C15). C'est-à-dire où on « court partout », « stressée tout le temps, bosser jour et nuit » (1C15). Ils cherchent alors à se positionner comme accompagnateurs, « à côté » (1C14), pour ne plus être « soumis » (1C14) à la « contrainte de l'organisation opérationnelle »<sup>116</sup>. L'emploi du temps est aussi une lourde contrainte : c'est « très dur [...] d'envisager toute ma vie, 8h30-19h30, je pouvais plus quoi ! (*rire*) ». Certains, comme 1C9, s'identifient encore à l'organisation. Ils ont conservé leur courriel : « j'ai toujours mes comptes ... @[domaine1] » de [entreprise17].

L'identité managériale du coach justifie une continuité professionnelle et identitaire. Des enquêtés qualifient ainsi leur transition de naturelle. C'est une « évidence » (1C8, 1C14) : « le coach en moi existe depuis bien avant sous une forme ou sous une autre » (1C8). D'autres enquêtés pensent avoir des « prédispositions naturelles » (1C9) ou s'appuient sur une expérience analytique ou psychanalytique (1C8, 1C9, 1C13), ou bien ils ressentent « l'envie d'aider » (1C22, 1C14) « à la fois dans le privé et à la fois dans le professionnel » (1C22). Cette envie leur semble « intrinsèque » (1C22) ou déjà présente (1C8, 1C13, 1C14). Ils pensent ainsi trouver leur « place » dans le coaching.

Malgré leur succès objectif, leur vie semble pénible. Le caractère brusque ou brutal de leur transition est à la hauteur de leur investissement et de leurs difficultés (B.).

### *B. Des difficultés plurielles corrélées au contexte organisationnel*

Des difficultés multiples et explicites constituent le revers de la médaille : une pression à la performance, des dysfonctionnements organisationnels, des conflits relationnels et éthiques, un désintérêt croissant au travail. Parfois c'est leur corps qui exprime une souffrance voire une rupture.

1C15 est « stressée » (« je cours partout »). Elle subit une surcharge de travail et « tout ça ... dans une ambiance ... très-très tendue ». Elle est « pressée comme un citron ... » par ses « managers » et reste sans reconnaissance (« y'a pas eu de retour »). Les restructurations et les croissances externes sont mal vécues : « de la petite boîte à la grosse boîte et tout ce que ça implique, des reportings » (1C22). S'y ajoutent parfois des conflits éthiques quant au « projet ... (*rire*) d'entreprise » (1C9) ou au respect « de la

---

<sup>116</sup> 1C14 décèle ce retrait par une transition vers le coaching « chez pas mal de ... coachs que j'ai rencontrés ».

subjectivité » des salariés (1C9). « J'étais DRH, [...] ça devenait dur ! C'est-à-dire je presentais qu'on allait me demander des choses au niveau des RH qui ne seraient pas tout à fait en accord avec mon éthique ... » (1C9) :

« "faites 'tant' de départs" et on savait très bien qu'on les ferait pas parce qu'on avait pas ces postes dans l'administration, les gens, le nombre de gens qu'on était, n'était pas ça, mais on n'arrêtait pas de nous dire "combien de gens vous avez placés ? comb' ? " et, et ça devenait un truc de fou, je me suis dit "mais ... ça va être l'horreur ! ... on va être piloté à partir de données ... chiffrées, il va falloir ... et bien, pousser les gens dehors", et moi j'avais pas du tout envie de faire ça » (1C9).

Ces cadres expriment « beaucoup de déception » (1C15). Ils parlent de relations professionnelles qui « bousculent complètement mes valeurs [...] quand y'a un manque de respect, un manque de considération [...] [avec des managers] qui ne savaient pas manager ». Il y a « tout un ensemble de valeurs ... où je préfère finalement être à l'extérieur et [...] moins aux prises avec, les contraintes de l'entreprise ! » (1C9).

Ces cadres dénoncent leur « entreprise complètement ... bureaucratique » (1C13) ou bien le fait qu'« on fixe pas les règles du jeu » (1C15) :

« ça dépend des jours », « je n'ai jamais eu accès à une fiche de poste .... [...] mes fonctions, on me les donnait un peu comme ça arrangeait ... [...] les boss » (1C15).

1C22 s'attaque à une culture organisationnelle « assez dégueulasse », « assez pourrie, pour la ... avec le fric », et à des systèmes organisationnels « complètement sclérosés ». D'autres évoquent des ennuis relationnels avec une responsable « complètement folle » (1C9). Quelques un(e)s vivent du discrédit (1C13) : « on me prend pour une conne » (1C15). Cela les conduit à de « l'agacement » (1C15) voire à « l'impression de rentrer dans une espèce de, de guerre » (1C15). 1C22 regrette « des vraies relations HUMAINES (*accentuée par 1C22*) » avec les médecins (ses clients). De surcroît, elle connaît « avec TOUS mes managers ... (*rire*) [...] des altercations ». Ce sont des « mauvaises rencontres », elle se sent « 'maltraitée' entre guillemets ». Elle se fait « casser » par « un manager vraiment pourri ». C'était « un CONTRE-exemple de management », « c'était horrible », elle vit des « pleurs ». « J'observais des trucs hallucinants », « trop de mal-être au travail et du coup ça m'a perturbée (*rire*) ».

En outre, certain(e)s s'ennuient (1C15, 1C22) ou sont « lassées » (1C13, 1C15, 1C22) au contact de collègues « bas du plafond » (1C8) : « c'était asséchant [...] ça me fait chier » (1C8). Et parfois, cela déborde :

« la rupture c'est que j'en avais vraiment marre ... là pour le coup, le ... je ... comment dire le ... le bénéfice narcissique ... et même l'intérêt pour la profession n'était pas suffisant pour combler le RAS LE BOL que j'en avais de la stérilité du terrain !! [...] j'en pouvais plus là » (1C8).

1C15 précise avoir « commencé à ... en avoir marre, j'avais 27 ans » : « je me dis "c'est dommage à 29 ans, de ne plus avoir envie d'aller, d'aller travailler ..." » (1C15). 1C22 utilisent des euphémismes : « mon entreprise a été rachetée, c'était plus aussi rigolo ».

Le corps est parfois l'ultime média pour exprimer des désaccords, des souffrances ou un excès insupportable, qui fait 'déborder'. 1C9 « fait deux ulcères du duodénum ». « Ce qui est en jeu [...] c'est ma santé mentale (*rire*) » (1C9). 1C22 repère des « sonnettes d'alarme » : « je me levais le matin j'avais mal au ventre pour aller travailler et je pleurais sur mon poste de travail », « j'en avais marre de ma situation ». Si sa transition est progressive puisqu'elle s'enclenche pendant son congé maternité, elle est toutefois difficile à vivre. Certaines difficultés sont dissimulées, euphémisées ou tuées, mais elles sont souvent condensées dans des signifiants : « pas heureux » (1C14), « malheureuse » (1C22).

A ses difficultés s'ajoutent des dissonances (C.). Cela nourrit le processus de bifurcation.

### *C. Une dissonance plurielle, initiale et continue au travail*

Les enquêtés manifestent un décalage, un écart entre ce qu'ils vivent au travail et ce qu'ils sont. Certains vivent un « clivage » (1C8), un état « schizo » (1C13), une « double vie » et font « semblant » (1C15). Ils se sentent « tiraillés » (1C13) ; ou bien ils sont « suradaptés » (1C14). D'autres témoignent d'une perte d'intérêt au travail : « ça ne me plaisait plus du tout », « ça ne me correspondait plus », « j'avais envie de changer, mais je ne savais pas où aller » (1C22). Les dissonances sont donc multiples, et semblent être le pendant de leur investissement. Celles-ci sont exprimées en termes d'identité professionnelle et subjective. Parfois leurs compétences d'accompagnement ne leur sont pas reconnues. Il arrive que le décalage naisse des études lorsque des individus mettent

entre parenthèses certains de leurs intérêts professionnels. L'aspiration à une vie plus équilibrée avec la sphère familiale est une autre dimension des décalages ressentis.

« Ça manquait un peu de sens » (1C8). A tel point que des enquêtés s'épanouissent dans une démarche parallèle au travail, via une formation de psychothérapeute (1C8) par exemple. 1C8 construit alors progressivement deux identités (« étanches, séparées de façon cloisonnée ») entre une position de « manager » comme « personnage bien socialisé [...] avec sa carrière » ; et une « position de sage<sup>117</sup> » qui implique un travail personnel non « dicible » à l'époque. Toutefois, le coaching lui « a permis de développer [s]es capacités managériales » avec « des résultats en plus pour la boîte ». 1C8 n'est alors pas « que au service de ma fonction productive mais » il agit « avec une existence intime ». C'est comme un « *coming out* » de sa subjectivité, « cette partie sensible, intellectuelle [...] féminine ».

Cette démarche de travail sur soi, dont certaines enquêtées comme 1C13 sont « fières », est parfois non reconnue. C'est jugé « inutile » par l'entreprise, « de la rêverie » (1C13). C'est une source « d'écartèlement (!), de tensions très inconfortables ... », de « tiraillements [...] identitaires » et de « frustration » (1C13). C'est une « phase de gestation, de décantation, de préparation », un processus « graduel » et difficile en amont de la bifurcation. C'est un « décalage [...] vraiment dur ! [...] complètement masochiste » voire « complètement schizo ! » notamment lorsque 1C13 intègre « le vivier des cadres à potentiel » :

« J'étais vraiment dans un truc assez douloureux ! De ... de sentir qu'il y avait quelque chose qui était vraiment fondamental pour moi dans mon identité professionnelle, qui était traité par le plus grand des mépris ... par l'univers dans lequel j'étais ». « C'était terrible ! [...] j'étais dans des familles complètement antagonistes ». « Il faut que je me sauve et donc il faut que je sorte » (1C13).

Parfois, la dissonance démarre avec le début de carrière : « en rentrant à [entreprise17], toujours, j'avais le sentiment que je n'y resterai pas » (1C9). 1C9 fait alors « le deuil, mais pas totalement ! », de son désir de faire de la « recherche ». C'est un « tournant ». Ensuite, « j'avais cette envie de bouger, mais ça ne se faisait pas » (1C9). Plusieurs éléments la maintiennent dans cette position stagnante, par défaut : « j'avais un peu renoncé à quitter ... parce que je trouvais pas ce poste de maître de conférences

---

<sup>117</sup> 1C8 raconte : « La légende que je me construis [...] j'ai cette position de sage ... qui aide à dépasser la souffrance pour atteindre [...] quelque chose [...] une vie meilleure, m'a intéressé depuis toujours ».

associée ». En plus, elle subit une « pression [...] paternelle » : « ça aurait été très compliqué pour moi de quitter [entreprise17], [...] il m'aurait dit "c'est le super job" ».

Pour d'autres, comme 1C15, l'« éducation [...] inculque » des fausses « croyances » qui la détournent de ses appétences. Ce sont « un peu les prémisses je pense de tout ce qui m'arrive aujourd'hui ». De plus, elle met entre parenthèses le métier de « *planner* stratégique » qui l'« intéressait » car il n'existait pas à [ville21]. 1C15 s'est alors « lancée dans quelque chose qui n'était pas du tout pour moi pour revenir 10 ans plus tard ... à, à un autre métier ». Car « j'ai toujours en fait été intéressée par, tout ce qui était, tout ce qui avait trait au comportement humain [...] c'est vraiment quelque chose qui m'a ... qui m'a passionnée. J'ai ... atterri, [...] dans quelque chose [...] au fur et à mesure de, de ... de mon parcours .... [...] [qui] ne me ressemble pas ». Elle met « certaines de [s]es qualités humaines [...] de côté toutes ces années ». Par conséquent, « je suis pas épanouie ».

Une autre dimension soutient le décalage vécu au travail. C'est l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Pour 1C9, avec son « deuxième enfant », « ça devenait très compliqué, en termes de flexibilité de, d'arrangements et moi j'avais envie de travailler plus à la maison aussi ».

Certaines restructurations organisationnelles changent « toute la nature du métier », ce qui amène 1C22 à « plus privilégier (*rire*) [...] [s]a vie perso ». Car elle vit alors un « conflit de valeurs ».

L'ensemble de ces éléments, plus le fait d'être coaché ou la thérapie (1C8, 1C9, 1C13, 1C14, 1C15, 1C22), a favorisé la prise de conscience d'un désir d'émancipation et de « sortir du circuit » (1C8). Cette prise de conscience est liée à une saturation relative aux effets de la gouvernamentalité managériale (III.).

### III. Une prise de conscience multifactorielle, saturation et bifurcation

La combinaison du fort investissement et de difficultés au travail peuvent conduire à une prise de conscience explicite : « un jour je me suis réveillé » (1C14). C'est un basculement qui fait changer de perspective sur soi et son environnement. C'est une remise en sens. La prise de conscience des enquêtés s'accompagne d'un désir de bifurcation : « il faut que je change d'endroit » (1C13). Ils veulent renouer avec un désir mis entre parenthèses, par exemple être maître de conférences (1C9).

C'est un long processus qui conduit de la prise de conscience au basculement :

« comme les bouts de pain du petit poucet ! » (1C13). Il faut parfois des « conflits éthiques » (1C13) pour prendre « conscience qu'on ne veut plus, et au moment où on passe à l'acte ... ça, peut prendre du temps » (1C13). Ce temps long correspond à une saturation : « j'en pouvais plus enfin j'en pouvais plus, je, j'en, j'en pouvais encore mais j'ai décidé que ça suffisait plutôt » (1C8). La saturation nourrit une forme de rupture. Cette rupture repose pour 1C8 sur un déclencheur professionnel (un refus de promotion hiérarchique). Mais c'est aussi le « goût personnel pour la position d'accompagnant » qui chemine de manière parallèle et absconse (« je sais pas par où ça passe, mais ça passe »). Le corps est un révélateur : 1C9 « fait deux ulcères du duodénum » ce qui la conduit à « regarder [...] son rapport au travail d'une autre manière ! ». La rupture est parfois « abrupte » (1C14) et source de « chamboulement » (1C15).

Nous avons repéré d'autres facteurs de la bifurcation : une initiation ou un événement réflexifs (une formation de psychothérapeute, un voyage), une rencontre aidante ou une opportunité de changer.

Pour 1C13, une formation au coaching « confirme » son intérêt professionnel. C'est comme une « révélation » quant à ses « convictions » et sa « déontologie ». Le coaching est une activité à laquelle 1C13 s'identifie et « se reconnaît » : « j'ai trouvé ma famille professionnelle ! », « il y a un truc d'appartenance vraiment très fort ! ». Quant à 1C8, la formation de psychothérapeute met « le feu aux poudres ». Le travail sur soi est source de « transformation permanente » (1C9) et ouvre à une autre « posture » (1C13). Ces effets bénéfiques nourrissent pourtant une dissonance chez ces cadres.

Pour 1C15, le voyage aide à « me reconnecter avec, certaines de mes qualités humaines que j'avais ... dû mettre de côté toutes ces années ». C'est « un vrai déclic », « je me suis écoutée et ... et un an plus tard, ça a été, j'ai ... j'ai ... j'ai quitté mon boulot, voilà » (1C15).

Le deuil (1C14) est aussi un moment de recueillement et de réflexivité.

La rencontre contribue aussi à faire prendre conscience de son « projet professionnel » et à le construire : cela « correspond exactement à ce que je cherche » (1C13). Pour 1C13, il s'agit d'une « copine documentaliste », pour 1C14, c'est un « coach » :

« c'était clair que ... j'étais à ma place dans ce... dans ce ... dans ce type de poste, de posture », « lorsque j'en ai pris conscience, je suis allé voir l'ensemble de mes collaborateurs et de mes collègues [...] et ils m'ont ... quasiment tous dit "toi t'es

fait pour accompagner les gens" ». « Comme Mr Jourdain ! J'ai fait du coaching ... sans le savoir » (1C14).

La rencontre ou l'accompagnement, en amont, donnent l'impression d'une transition « naturelle » (1C22). 1C15 et 1C22 effectuent par exemple un « bilan de [s]es compétences ». Ce qui leur permet de rationaliser *a posteriori* leur parcours pour justifier leur place de coach : « j'étais toujours celle qu'on venait voir » (1C22). La rencontre est source d'apprentissages et de découvertes. Un déclic survient : « il mettait des mots sur des ... sur des choses que je ressentais », il « m'a fait découvrir ... la PNL, l'analyse transactionnelle. Et alors là ... je me suis dit "bingo ! C'est ça que je veux faire !" » (1C15). Se produit alors un « virage », un « tournant de vie » (1C15).

Mais la rencontre est parfois mauvaise (1C9, 1C15, 1C22) et invite à « regarder mon rapport au travail d'une autre manière ! » (1C9).

Quand des enquêtés saisissent une opportunité, cela provoque un basculement. C'est un déclencheur qui nourrit une transition brusque (rapide) et choisie. Le refus d'une « proposition d'un poste européen » permet à 1C8 de « sortir du circuit » d'un coup. 1C9 repère une annonce en interne et décroche un « poste de maître de conférences associée ». Elle « arrête du jour au lendemain ». Pour 1C14, c'est après avoir fait de l'accompagnement en interne : « un jour je me suis réveillé [...] ça été vraiment un déclic, vraiment une quasi ... révélation pour moi en fait », « le lendemain je suis allé voir mon patron et je lui ai ... je lui ai dit qu'il fallait qu'il me vire » (1C14). Le « licenciement économique » s'avère une « belle opportunité » pour 1C22. Elle bénéficie d'un « congé de reclassement personnalisé » alors qu'elle est « déjà dans un ... dans mon changement ».

Le statut et les ressources financières aident à franchir le pas. 1C14 est « grassement payé », 1C8 « négocie sa sortie ». La position hiérarchique dans l'entreprise permet de « demander à être licencié » pour « pouvoir ... clairement bénéficier du chômage ... » (1C14, 1C15). Il est possible à ces managers de « bénéficier d'un accompagnement d'essai », du financement « d'une formation sur le MBTI » et d'un « accompagnement [pour] la création de la structure juridique » (1C9). 1C13 met à profit son passage à « l'université d'entreprise » comme « haut-potentiel » afin de créer son EURL. Les conjoints participent également d'une « forme de sécurité financière » (1C9).

Par conséquent, 1C14 ne s'est « pas du tout posé la question de savoir si ... c'était [le coaching] une voie ... viable ». Cela renforce sa perception que « c'était clairement



une évidence pour moi ».

Alors qu'elle « démissionne », 1C15 est « retenue » : « ils m'ont offert beaucoup d'argent [...] c'était une bonne opportunité » pour son projet de « reconversion ». C'était « un certain confort aussi pour moi de pouvoir ... commencer à lâcher prise et ... et ... et me lancer dans une nouvelle aventure ».

Nous avons mis en avant différents paramètres communs aux managers ayant opéré leur transition de carrière vers le coaching autour de l'âge de 35 ans. Il s'agit de déclencheurs professionnels et d'un processus brusque ou progressif (mais brutal). Ces enquêtés bénéficient d'un statut de cadre supérieur. Néanmoins, cela exige d'eux un fort investissement duquel ils cherchent à se libérer. Leur bifurcation participe ainsi d'un processus émancipatoire (IV.).

#### IV. Trois dimensions du processus de microémancipation

Le processus de bifurcation est long, difficile et risqué. Mais ses avantages émancipatoires confortent les répondants qui ont osé s'y atteler (A.). Paradoxalement, leur processus émancipatoire repose sur l'identification à un environnement managérial qu'ils ont expérimenté négativement. C'était pauvre voire toxique. Mais leur expérience nourrit un discours critique (B.) qui résonne avec leur devenir coach (C.).

##### A. Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching

La bifurcation est freinée par des facteurs rétenteurs : une pression sociale et matérielle, un apprentissage de l'indépendance, des conséquences sociales compliquées malgré un soulagement<sup>118</sup>, et un avenir incertain.

Le « système familial » peut faire l'objet d'une « rupture » (1C14), d'une « séparation » conjugale (1C15). Cela amène à « péter des câbles aussi (*rire*). Ça a pas été facile pour mon entourage non plus ... pour moi ... (*souffle*). On doute ... on ... perd confiance ... on ne sait plus .... C'est, c'est un chamboulement quand même (!) ... tout ça ! [...] Ça a été le parcours du combattant ... [...] (*souffle*) » (1C15).

Pour 1C22, le travail sur soi est une « mise au contact de mes émotions, ça a été difficile » et elle prend « conscience que son environnement ne va pas ».

---

<sup>118</sup> 1C15 : Je savais pas trop-trop où ça allait m'amener et ... mais j'étais sereine quand même. [...]... ça faisait trois ans que je me posais la question.

Enquêteur : [...] ... un soulagement ...

1C15 : Ouais, ouais.

En tant que coach, certains ont un sentiment d'« imposture » (1C8) : c'est une « légitimité [...] pas forcément facile à assumer », c'est « une culture de l'apprenance » (1C8). Cela implique de « réfléchir un peu sur soi de ... de regarder ses zones d'ombres » : « pour moi ... tout était carré, f', y'avait rien qui dépassait, c'était bien ! ... » (1C14).

Malgré ces exigences difficiles, pour 1C8 le coaching est « jubilatoire », notamment par rapport à sa carrière précédente : « ça a été véritablement ... un vrai ballon d'oxygène » avec une « dimension ... intellectuelle, subtile [...] complexe ». Il se sent alors « à l'écart du cycle et du système de production », sans être « produit par le cycle ». Il « prétend [...] fabriquer du sujet » (les coachés). Pour lui, le coaching « est un outil [...] qui n'arrête pas de provoquer la progression ! » : « c'est passionnant » « c'est génial ! ».

La formation est une « une métamorphose [...] de manière vraiment très profonde » (1C22). Pour 1C9, devenir coach c'est aussi une mise « en mouvement » et « se rencontrer soi ! ». C'est « ... un processus d'individuation de longue (*rire*) », « une co-construction ! » (1C9). Ces coachs en retirent « vraiment une source de ... de satisfaction et de sens » (1C13). Ils ont « le sentiment d'être utile[s] » auprès de « clients » : « c'est un luxe dans le monde professionnel » (1C13).

Dit autrement, devenir coach c'est « oser s'épanouir » et tenter d'« atteindre des objectifs ou, ou parfois des rêves », avec un « bénéfice ... conscient ... à devenir indépendant libéral » (1C14). En effet, 1C15 n'a « plus jamais été stressée ». C'est un apaisement car elle est alors « en ligne en fait avec ce qu'on a envie d'être et de faire [...], complètement ... authentique en fait, et dans le vrai ». Elle est « centrée sur ses valeurs » et tend vers plus de « sagesse », d'amour propre et de « confiance », vers « une qualité de vie ».

La reconstruction par le coaching va parfois de pair avec un discours critique (B.).

### *B. Discours critique et ambivalence discursive*

Les discours critiques des coachs participent d'une remise en question des normes et des excès managériaux. Ils sont essentiellement véhiculés par le récit de leurs expériences personnelles mais aussi depuis l'observation de leurs clients (des managers coachés) qui ont une « difficulté à bouger le système » (1C9).

Cette posture est subversive voire « militante » (1C9). Elle s'attaque aux normes dominantes comme la performance. Pour 1C9 c'est :

« aider [...] à garder une subjectivité dans leur travail [...] c'est l'entreprise qui est au service de l'individu (*riant*) et pas le contraire [...] c'est quand même un lieu [...] de construction identitaire hyper important ».

Elle ajoute :

« Je suis pas trop ... ffff ... être au service de l'entreprise, aider à la performance de l'entreprise, ça me, c'est pas des trucs qui me guident moi. Si ça peut permettre (*rire*) que l'entreprise soit plus performante, pourquoi pas ! mais ... [...] j'en ai pas grand-chose à faire, des problèmes de l'entreprise ».

Il ne s'agit pas de « rendre les gens tous pareils ! », ni de faire du coaching un palliatif (1C13) :

« Les entreprises [...] ont quand même une vision du coaching qui est souvent, assez au ras des pâquerettes ! [...] les prescripteurs d'entreprise, ils ont quand même une vision hyper opérationnelle. Ils ont un problème, ils veulent en être débarrassés. [...] Donc ils sont très centrés sur ... le résultat mais c'est normal » (1C13).

Malgré un discours critique, 1C13 semble adhérer à la prégnance des résultats.

Certains sont confrontés à « un problème d'éthique ! » lorsque « la demande de l'entreprise ... » est manipulatoire, pour « virer » le coaché (1C9).

Des enquêtés critiquent le système managérial, mais aussi le coaching :

le « champ lexical qu'on utilise peut très-très-très vite ... faire penser, peut avoir connoca-tion de quelque chose de très sectaire, très gourou-isant on va dire ... voilà. "Développez, déployez votre potentiel ... atteignez ... enfin, rien, rien n'est impossible ... vous êtes tous capable de", voilà. Y'a un discours très endocrinant quand même [...] ça fait très ... 'allez chercher la bonne parole !' [...] Je trouve ça très-très dangereux. [...] C'est très compliqué » (1C15).

Toutefois, le coaching reste une « posture périphérique du pouvoir » et « utile » (1C8). Elle maintient le lien de ces anciens managers avec le monde de l'entreprise qu'ils « adorent » (1C9). Paradoxalement, ils vantent un milieu qu'ils ne souhaitent pas retrouver. Être en marge est un bon compromis. 1C9 « adore (!) le milieu de l'entreprise, je n'envisage pas du tout de le quitter, ça serait très compliqué pour moi », « je regrette

pas du tout ». En même temps, ils n'ont « plus envie d'être là-dedans ! » (1C9<sup>119</sup>). « C'était asséchant [...] c'était bien hein ! » (1C8).

Cette ambivalence rend problématique la liberté du coach et son intégrité. Car ils tiennent à un milieu managérial qui les fait toujours vivre : « Est-ce que si ... j'ai pas de quoi manger ... je suis prêt à accepter ... des missions qui vont ... à l'encontre de mes valeurs ou ... de règles éthiques » (1C14). Cela nécessite une distance critique avec :

« le transfert [...] de l'entreprise sur moi ... [...] en essayant de voir jusqu'où je peux rester dans le système, en étant conforme à mon éthique et, où je me retire [...] ... j'ai un peu une sécurité financière [...] au moins je suis un peu clean avec moi-même [...] ouais mais ça c'est pas facile ! Parce que quand vous avez pas de fric, moi je comprends ! enfin, un moment donné, y'a pas trente-six ... » (1C9).

L'ambivalence des enquêtés montre qu'il y a une résonance dans leur subjectivation et leur émancipation par le coaching (C.).

### C. *Processus de subjectivation et résonance*

Leur identification au coaching passe par la valorisation professionnelle d'une « envie d'aider » dans un système « connu », l'entreprise. Ils peuvent intervenir « en fonction des problématiques que moi-même j'ai vécues » (1C22). Il s'agit du « manque de sens » (1C8), de trouver la « bonne place » (1C14, 1C22).

Cette résonance a lieu malgré une bifurcation ou une rupture : « on accompagne, on accompagne des gens par rapport à des problématiques sur lesquelles on est allé ... et ... alors (*bruit de gorge*), oui ! si on accompagne bien des gens sur des problématiques personnelles et professionnelles qu'on a connues » (1C9). La résonance est quelquefois plus implicite. Par exemple, 1C14 était suradapté et pour lui, coacher, c'est « aider les gens à... à... à devenir qui ils sont [...] vraiment à l'intérieur ».

Pour d'autres la résonance est manifestement liée au milieu socio-professionnel et familial. En ce qui concerne 1C8, devenir coach relève d'une réparation narcissique qui vient résoudre un conflit psychique (sa « névrose ») : son « besoin de ... de réparer ! [la] honte ». Cela stimule sa course et son ascension en tant que manager, mais aussi en tant que coach. C'est un « poste [...] de l'éminence grise ». Ainsi, dans une association nationale de coaching, il devient « Président ... Président ! Président ! [...] de [association2], [...] c'est pas zéro ».

---

<sup>119</sup> 1C9 « serait incapable » d'y « retourner (*rire*) [...] j'aurais beaucoup de mal ! ».

Être coach fait également écho avec sa démarche psychothérapeutique et sa posture de « sage » et de « partage » depuis qu'il est « enfant » scolarisé (1C8). Cela s'inscrit dans sa « légende personnelle ».

Ces éléments de résonance nuancent la notion de discontinuité dans la bifurcation ou la rupture : « je n'ai pas eu de transition, c'est-à-dire, moi j'étais coach déjà avant » (1C8). En lien avec ses racines, être coach relève de « la pulsion agricole que j'ai pu avoir étant petit » : « on est des générateurs de croissance ! ».

Quant à 1C22, elle déclare s'être « installée donc avec ... [coach15] qui est ma mère [...] il y avait un petit peu ... du fruit qui tombe pas bien loin de l'arbre ... ». 1C13 nous confie que « ma mère était une personne extrêmement dépressive et fragile [...] toute petite j'ai ... été mise en position ... de 'tu m'écoutes et tu me soutiens' [...] ça fait sens pour moi ! » (1C13).

La résonance dans le coaching s'apparente quelques fois à une forme de réparation : « Ça me nourrit, j'ai BESOIN d'aider l'autre » (1C22).

Le coaching a aussi une fonction mercantile afin de monétiser des traits personnels : « cette capacité en fait à, à plutôt ... voir le côté positif même dans le négatif, voilà. Donc je me suis dit "il faut que j'en fasse un truc" » (1C15).

## Conclusion du Chapitre 1 : une rupture bifurcatoire précoce

La bifurcation observée chez les jeunes managers repose sur trois axes.

1/ Les effets de la gouvernementalité managériale à travers l'expérience de carrière. Nous observons trois dimensions, a/ un fort engagement au travail, b/ des difficultés professionnelles plurielles. c/ Ces deux aspects vont de pair avec une dissonance plurielle, parfois conditionnée explicitement depuis et par l'enfance. La précocité de leur désengagement semble aller de pair avec l'importance d'une suradaptation relative à leur enfance et à leur idéal. Celle-ci s'étant perpétuée dans leur expérience de carrière.

2/ L'accumulation de ces trois effets nourrit une saturation plus ou moins violente et une prise de conscience qui vient catalyser la bifurcation. Elle repose sur un déclencheur professionnel ou personnel plutôt choisi. Néanmoins le long processus incrémental (de saturation des effets de la gouvernementalité managériale) nuance l'idée d'une bifurcation totalement choisie ou maîtrisée. Au contraire, il précipite une dynamique de désengagement assez brusque.

3/ Chez ces enquêtés, cela aboutit à une démarche émancipatoire via le coaching. Cela requiert une forme de courage. Les enquêtés renoncent à une situation confortable matériellement et psychologiquement de par la stabilité fournie par leur identité de cadre et les repères donnés par l'organisation. Ces coûts (a/) sont pondérés par des bénéfices émancipatoires (b/) via une réappropriation subjective de techniques de soi inhérentes au coaching. Les enquêtés se libèrent d'une forme d'aliénation et sont plus congruents. A cela s'ajoute une logique de distanciation critique et de résonance psychosociale (c/).

Certains managers en ascension sont dans un processus de bifurcation voire de rupture assez précoce dans la carrière. Pourtant, grâce à leur statut privilégié et/ou aux procédures légales de licenciement, ils bénéficient de dispositifs d'accompagnement ou de formation, et de ressources financières. Cela vient lisser la discontinuité de leur trajectoire, voire la violence de la crise liée à leur bifurcation. Ce qui en allège le vécu et amène certains enquêtés à en euphémiser la difficulté. Leur discours traduit une perception plus positive, naturelle et harmonieuse de leur transition professionnelle. D'autant plus lorsqu'ils retirent les bénéfices émancipatoires de techniques réflexives de transformation de soi liées au coaching. Leur discours élogieux semble contradictoire avec leur distanciation critique. C'est néanmoins ce qui semble les faire tenir dans un entre-deux, dans la posture du coach.

A présent, intéressons-nous au processus des managers qui se tournent vers le coaching à mi-carrière (Chapitre 2.).

### Partie 3. La bifurcation des coachs : vers un modèle convergent ?

## Chapitre 2. Des managers à la mi-carrière : devenir coach à l'issue d'un processus de fatigue ?

---

Huit enquêtés de notre terrain (1C2, 1C3, 1C11, 1C16, 1C17, 1C20, 1C23, 1C25) sont d'anciens managers ayant concrétisé leur transition de carrière vers le coaching autour de la tranche d'âge 40-45 ans. Un peu moins de la moitié (1C2, 1C3, 1C16) présentent certaines caractéristiques de la carrière sans frontières (avec des changements réguliers tous les deux à cinq ans).

Parmi les huit enquêtés, six ont vécu une transition à caractère brusque quel que soit le déclencheur (professionnel ou personnel). Deux ont connu une transition progressive mais (avec violence ou avec de fortes difficultés) et selon des critères professionnels (1C3) et personnels (1C17). Il importe de distinguer le déclencheur professionnel (1C2, 1C3, 1C11, 1C20, 1C23) ou personnel (1C16, 1C17, 1C25) afin de décrire la diversité des processus qui conduisent à une prise de conscience du désir de transition de carrière. Cela montre aussi la porosité entre des événements personnels et la réflexion professionnelle.

Cinq des huit enquêtés déclarent directement ou indirectement avoir subi un fort épuisement (1C25) voire un *burnout* (1C3, 1C11, 1C20, 1C23), ce que nous avons analysé comme un processus de fatigue.

Parmi tous les enquêtés, 1C1 (manager senior) et 1C15 (jeune manager) ont également vécu un *burnout*. 1C12 et 1C21 ont parlé d'épuisement. Nous aborderons, dans des chapitres ultérieurs, le processus global des enquêtés ayant opéré leur transition comme managers après 45 ans (1C1) ou comme consultants (1C12, 1C21).

Nous présentons les managers qui étaient à mi-vie au moment de leur transition (I.) avant d'exposer l'expérience de leur carrière et de ses effets de gouvernementalité managériale (II.), ainsi que la prise de conscience et le phénomène de saturation qui s'y rapportent (III.). Cela les a conduits dans une démarche microémancipatoire vers et par le coaching (IV.).

### I. Présentation des enquêtés et du déclencheur

Parmi les huit enquêtés ayant connu une transition à la mi-carrière, nous analysons d'abord les enquêtés dont la transition est amorcée à partir d'un déclencheur professionnel (1C2, 1C3, 1C11, 1C20, 1C23) ensuite nous abordons ceux concernés par



un déclencheur personnel (1C16, 1C17, 1C25). Les deux ne sont pas exclusifs mais nous les présentons en fonction de leur significativité pour expliquer la transition.

1C2 est un homme qui effectue sa transition vers 41 ans à l'issue d'un plan social dans lequel il est « à la fois représentant de la direction et salarié concerné ». Il se « retrouve d'un seul coup sur le marché ... de l'emploi » et ne veut plus « faire ça ». Son expérience correspond à quinze ans d'expérience managériale où il a alterné des postes de conseil et en entreprise. Avant sa transition, il est dans un cycle ascendant car il devient DRH dans le secteur des télécommunications. Au moment de l'entretien, dans son cabinet, il cumule huit années d'exercice de coaching. Il développe également des activités comme la formation professionnelle et universitaire puis plus tard, la thérapie ou l'hypnose.

Avant de basculer, 1C3 termine DRH à l'issue d'une carrière sans frontières (« mon record c'est deux ans dans une entreprise ») dans des organisations « avec des changements importants » (restructurations ou projets de SIRH<sup>120</sup>). Elle réussit donc à percer le « plafond de verre ». Lors de sa « dernière étape », elle « décide (*rire court*) de pas rester ». Elle comprendra *a posteriori* la violence de sa rupture par l'expression de son « corps ». En attendant de devenir coach en « autoentrepreneur », elle est consultante. À son actif, 1C3 présente cinq années de coaching dont une en libéral. En parallèle, elle est sophrologue et harpe thérapeute. Nous l'avons rencontrée dans une salle de conférence après une animation de groupe où elle représentait l'antenne régionale d'une association nationale.

Grâce à ses performances dans la distribution et le prêt-à-porter, 1C11 a connu des promotions hiérarchiques pendant vingt ans, jusqu'au poste de « n°2 du CODIR ». Sa transition est longue et s'amorce avec des « crises » et des « remises en cause ». Ensuite, elle va « rejoindre [s]on mari » à l'étranger vers l'âge de 43 ans. Elle exerce alors comme « leader d'influence » dans une association. Elle se trouve « complètement coupée du monde », c'est le moment de « contacter ses rêves ». A son retour, elle veut se « réapproprier le monde de, enfin [s]a place dans le monde du travail ». Toutefois, elle « part en courant ». Alors qu'elle « avait déjà dans l'idée d'être coach », elle préfère auparavant devenir Responsable Formation vers l'âge de 46 ans. En sus de son activité de coach qu'elle exerce depuis quatre ans, lors de l'entretien (dans la salle d'une association d'Analyse Transactionnelle - AT), elle est formatrice et thérapeute en AT.

---

<sup>120</sup> Systèmes d'Information de gestion des Ressources Humaines.

1C20 était déléguée médicale. Elle vit une violente rupture professionnelle vers l'âge de 42 ans. Annoncée licenciée, elle entame un « dossier de reconversion ». Ce qui l'amène à « mettre à plat vingt ans de vie active » mouvementée (avec « treize plans sociaux en dix ans ») : « y'a un malaise qui se pose [...] au regard des bons et loyaux services que j'avais fournis ». Interviewée dans le hall d'un hôtel, elle a alors neuf mois d'expérience d'apprentie coach.

Lors de l'enquête qui a lieu dans un bureau de son cabinet, 1C23 est coach depuis quatre ans. Il fait le récit d'une carrière organisationnelle, en « spirale », ayant duré vingt ans. Dans la distribution de travaux publics, il est allé « toujours plus haut » jusqu'à être « directeur régional ». Son « *burnout* » semble traduire une rupture plurielle : professionnelle (« plus d'accord avec la vision », « virage à 360° »), affective (« séparé de mon ex ») et 'financière' (avec « les ... krachs boursiers [...] j'ai laissé 60% de mon portefeuille »). Puis il se « réveille » progressivement : vers « 40 ans, c'est un ... un bon moment charnière pour ... pour se remettre en question ». La transition est brutale mais le cheminement progressif. En amont d'une retraite méditative à l'étranger, il rencontre un coach « renommé » lui disant « "tu pourrais faire coach" ».

Dans les carrières sans frontières, on peut distinguer les frontières physiques ou psychologiques. Les déclencheurs personnels sont corrélés à la capacité à effectuer une transition (frontière psychologique). Contrairement à la majorité des coachs rencontrés, la transition de 1C16, vers l'âge de 35 ans, est bâtie sur un drame personnel relativement à son ex-mari et sa fille. Toutefois, cette transition se conjugue avec le déménagement de son entreprise, vers l'âge de 40 ans. Ce qui la précipite à réfléchir sur son avenir professionnel, à court terme. Sa trajectoire professionnelle, de dix-huit ans et dans le secteur des télécommunications, correspond à une ascension fulgurante, jusqu'au niveau européen. Elle refuse alors un « pont d'or ». En moyenne, avec les changements organisationnels, elle occupe un nouveau poste tous les deux ans. Au moment de l'entretien (chez elle), elle est encore salariée d'un groupe et en missions de coaching interne. Elle est coach apprentie avec une expérience de six mois.

1C17 effectue une carrière organisationnelle réussie de seize ans. Elle était gérante de patrimoine et manager pendant une période. Vers l'âge de 40 ans, elle construit progressivement sa réorientation vers le coaching après une grossesse difficile (avec « complications médicales »), lors de son troisième enfant. Elle fait une pause : « d'un coup cet enfant différent est venu me re-questionner et re-questionner ma place dans la

société. Donc là, j'ai eu un moment d'arrêt, professionnel, une parenthèse .... ». Elle décide alors de s'investir dans un projet humanitaire, puis elle réalise un bilan de compétences. Devenue coach libérale, elle anime également un club de réflexion. Aujourd'hui, d'après ses réseaux sociaux professionnels, sa société de coaching (qui a duré quatre ans) a été fermée, peu après notre rencontre, procédure qu'elle avait occultée.

Nous joignons 1C25 par Skype pour l'interview. C'est au moment de sa rentrée dans la formation au coaching qu'il débute. Il est donc 'baby coach' sans expérience. Avant cela, il effectue un « gros virage » qui est explicitement à la conjonction de plusieurs paramètres. Il vit une frayeur personnelle : « je me suis fait peur. Parce que [...] je buvais de l'alcool tout le temps ». Si sa dépendance à l'alcool est du registre personnel, c'est un des dommages collatéraux de son surinvestissement antérieur dans un grand groupe alcoolier [entreprise43] (« t'es dédié à 300% »). En amont, il avait amorcé une rupture en quittant les « grands groupes » au sein desquels il avait grimpé jusqu'à la direction régionale. Il privilégie les « PME » afin de retrouver une « latitude managériale ». Bien avant le coaching, il avait aussi repris ses études jusqu'au doctorat.

La contextualisation de la transition de carrière des répondants met en perspective la signification qu'ils donnent à leur expérience professionnelle quant aux effets de la gouvernementalité managériale (II.).

## II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale

L'expérience de la carrière traduit les effets de la gouvernementalité managériale qui prennent la forme d'un fort investissement au travail (A.), de difficultés (B.) et d'une dissonance plurielles (C.) voire d'un phénomène de fatigue (D.).

### A. *Un fort investissement au travail*

La fatigue observée semble relative à une forte dépense d'énergie au travail, à un fort investissement. Cela dépend de ressorts subjectifs et organisationnels comme la charge de travail (1/), un processus de subjectivation liée au travail (2/) et liée à l'idiosyncrasie (3/).

1/ La charge de travail est liée aux postes occupés : « responsable RH » (1C2), DRH (1C3), « responsable marketing France » (1C16), « directeur régional » (1C23, 1C25). Les missions sont également engageantes : « créer la fonction RH » (1C2). Certains

n'avaient « pas le temps de se poser des questions, le nez dans le guidon tout le temps ... » (1C3).

Cela est accentué par une ascension professionnelle et une mobilité inter-organisationnelle ou intersectorielle, dans des contextes exigeants et difficiles : « j'ai pas mal changé d'entreprises » dans des organisations avec « beaucoup de changements », « en restructuration » (1C3). Le contexte organisationnel de certains « groupes internationaux » fonctionne comme une « spirale », avec « un point commun [...] rentabilité, rentabilité et rentabilité », avec « toujours du développement et toujours des situations difficiles » (1C23). Cela s'accompagne d'une « forte concurrence », de « marchés difficiles » ou d'« une organisation à mettre en place » (1C23). Ce sont des « challenges », il y a du « défi permanent » (1C23).

Pour « évoluer dans les grands groupes », 1C25 reprend ses études. C'est « chaud à gérer ». Ensuite, il doit accepter « la pression... du marketing [...] tellement forte », « y'avait toujours dix milliard de choses à faire... ». Puis dans « les PME, [...] en tant que directeur commercial, [...] j'avais tout à bâtir ». Comme d'autres enquêtés, 1C25 est proactif et désireux de son ascension malgré le surinvestissement nécessaire.

2/ Les techniques managériales mobilisent la subjectivité des enquêtés. Opère un mécanisme collectif et affectif de surenchère narcissique, de pouvoir et d'argent (la spirale) :

« Quand j'ai commencé à bosser j'avais des supers responsabilités. Je me la pétais 'jeune coq' et tout ... peur de rien ». « Je suis toujours dans la spirale [...] toujours plus, toujours plus haut [...] plus la barrière est haute ... plus ... plus ça me va ... m'exciter ... plus ça va me plaire. [...] On était là, pour faire du fric ! [...] le système s'auto-alimente ! [...] C'est ça la spirale ! » (1C23).

1C23 trouve son compte dans ces jeux « de pouvoir de ... de ... "c'est moi le plus beau c'est ...". Mais c'est très chouette ! (*amusé*) ». Cela flatte son image (« je cherchais plus le titre ») et favorise son implication :

« par ego [...] mais pas par r', pas automatiquement par envie ! C'est simplement pour ... et bien ... pour avoir ... et bien, peut-être par rapport au regard des autres, [...] se valoriser par rapport à ça [...] me faire mousser, [...] 'péter plus haut que mon cul' ».

La socialisation renforce son implication :

« Mais en même temps une th', je suis pas, je suis pas tout seul dans la spirale ! C'est la société [...] ma femme ... [...] un pote qui a tel poste [...] mais c'est un peu con » (1C23).

Un intense rapport affectif s'instaure avec « l'entreprise, on se dit "mais attend ! Jamais je te quitterai ! [...] y'a une certaine loyauté qui s'installe » (1C23).

Le corps est sollicité dans l'engrenage, il doit s'exalter. 1C3 est prise par le « virus de la RH » depuis l'école de commerce : « en tant qu'RH j'ai toujours été très heureuse d'être là où j'étais en donnant toujours du sens dans ma fonction et au poste occupé ».

Les individus sont assujettis par un processus d'identification et de contrôle qu'ils intériorisent. Par conséquent, ils s'investissent à fond, voire consomment les produits de l'entreprise :

« C'est vraiment un univers ultra marketé [...] tu es 100% adhérent, tu ne peux pas jouer... à contre-courant quoi, sinon ça, ça se passe mal, [...] le corporate c'est très fort quoi, c'est très lourd... [...] tu peux pas faire semblant là, c'est, c'est pas possible. Tu peux pas être chez [entreprise43] en buvant de l'eau, c'est pas possible » (1C25).

Les salariés sont invités à intérioriser l'identité professionnelle de [entreprise43] par une « énorme [...] consommation d'alcool », en allant « le soir et le weekend [...] au rugby » puisqu'« on était sponsor du stade [ville40] ». L'adhésion est implicitement forcée, les salariés sont réifiés comme ambassadeurs, ils s'oublient et incarnent la marque. L'identité professionnelle '[couleur1]' est « exigée [...] par le groupe [...] tout le temps » et renforcée par le clivage inter-organisationnel qui nourrit une fierté clanique :

« si je n'étais pas fier des produits que je vendais il fallait que je fasse autre chose, [...] tu étais l'ambassadeur des marques, ben il faut que tu sois le premier consommateur, [...] j'étais dans cette logique-là, je me posais pas les questions, [...] j'étais complètement... ... dévoué, [...] c'était [entreprise43], [entreprise43], [entreprise43] ». « On ne se rendait pas compte, et puis... et puis on ne voulait pas s'en rendre compte surtout ».

« c'est un clan, une communauté... [...] les '[couleur1]' [...] contrairement à [entreprise44] [...] les '[couleur2]' [...] ce sont les grandes batailles... à tous les niveaux, [...] c'est une éducation managériale, [...] il faut que ça transpire [entreprise43], [...] c'est l'exigence managériale, [...] des résultats, [...] tu es pris

dans le système ». « Pour les matchs de rugby, [...] on avait une veste avec la marque [entreprise43] ».

Ces soldats de la guerre économique s'en contentent, voire s'en réjouissent :

« Il y avait une forme d'euphorie, y'avait une sorte de... peut-être, peut-être pas maître du monde mais... tu étais fier du blason [entreprise43], [...] du logo, de la marque ... [...] on était toujours dans l'actualité » (1C25).

1C25 s'investit et est investi par l'entreprise. Il est cerné de toutes parts, coupé de son identité hors professionnelle, comme son couple. Il y a une sorte de fusion avec l'entreprise, l'individu est capté par l'organisation.

Certains enquêtés comme 1C16 participent ainsi au succès organisationnel, à la « montée en puissance » des « boîtes », elle évoque :

« un chiffre d'affaires très significatif avec 200...250-300% ... d'augmentation de CA par an ! Donc un truc assez violent ... » ;

« l'implantation d'un ... d'un système d'information géographique » ;

« J'ai toujours eu en fait des fonctions transversales en entreprise ... [...] des créations de postes, donc des trucs hyper challenging » (1C16).

Leur surinvestissement est à la fois 'autonome' (« J'ai toujours eu une motivation qui était complètement indépendante de celle que m'insufflaient mes managers » - 1C16) et requis faute de moyens organisationnels suffisants :

« même si j'avais beaucoup d'énergie pour ça, je me suis retrouvée, toujours trouvée dans des situations où je bloquais, parce que je portais les gens en fait. J'arrivais pas à les faire bouger d'eux-mêmes. Donc j'étais [...] dans l'hyper stimulation ou dans la, l'hyper justification, ou dans ... le, l'hyper conseil. [...] C'est ma manière de travailler avec les autres, je pense que je suis intimement construite comme ça » (1C16).

La fierté et la reconnaissance organisationnelles sont stimulantes :

« on m'a proposé ce poste de chef de produit Europe et puis ... je suis partie [...] on reconnaissait ... la valeur ajoutée que j'avais pu apporter [...] une gratification » (1C16).

« me confier leur argent, c'était la chose la p', pratiquement la plus importante pour eux, [...] je lui FAIS confiance » (1C17).

Par exemple, 1C17 est « fière [...] d'être étiquetée à une certaine réussite sociale [...] ... avec une carrière ... tracée ... [...] professionnellement c'était facile [...] j'étais appréciée, j'étais reconnue [...] j'ai gravi les échelons » (1C17). Pour 1C20 « ça fonctionnait plutôt bien ». Elle va jusqu'à essayer de « se donner complètement ... avec conviction ». Elle fournissait de « bons et loyaux services [...] additionnés ... (...) des notations [...] mes hiérarchiques, avaient jugé ... que je faisais partie ... du haut du pavé » en termes de « performance ». Cela lui permettra de se maintenir malgré « 13 plans sociaux en 10 ans ».

3/ L'« activisme » des enquêtés passe le corps, « au service de ses quêtes personnelles inconscientes » et d'une construction subjective (1C11) :

« mon histoire c'était ... fallait être performant, [...] compétent [...] mon niveau d'exigence était trop fort », à « gérer parfaitement ».

« J'ai eu de très bons résultats, je me suis fait repérer parce que [...] à l'époque je travaillais beaucoup et puis j'étais, j'ai un tempérament passionné ». (1C11)

« Tout le management, ça vous, ça vous prend aux tripes dans ce que vous êtes ».

Ces quêtes sont parfois véhiculées par « loyauté familiale » :

« ce titre justement je l'ai cherché par rapport à une certaine loyauté familiale [...] pour être quelqu'un, il faut être un patron, [...] gagner bien sa vie" [...] sois parfait » (1C23).

Un des moteurs ascensionnels de 1C17 est une crainte liée à sa féminité !

« c'est pour ça que j'ai gravi les échelons aussi, [...] ça a été un moteur, pour moi (...). [...] ... il fallait que je sois meilleure par rapport au ... au fait d'être femme ».

L'investissement professionnel repose aussi sur l'identité personnelle, inconsciente, sexuelle et culturelle, qui converge avec l'entreprise :

« déjà je suis du sud-ouest hein, de [ville41], j'aime bien faire la fête... le rugby... les filles... tutti quanti quoi, tous les ingrédients qui vont bien quoi, pour être festif, convivial... entreprenant, [...] évidemment l'alcool fait... fait partie du jeu quoi, c'est l'une des cartes du jeu » (1C25).

A l'instar de 1C11, 1C20 est mobilisée par son idéal personnel : « 15-16 ans [...] je me visualisais en ... "femme d'affaires" [...] je marchais vite dans la rue ... j'allais d'un client à l'autre ».

D'autres enquêtés justifient théoriquement leur implication par « une pensée positive qui se construit sur un certain nombre d'échecs » et qui repose sur une « remise en cause... permanente » ou encore une logique de « résilience [...] oxymorique », de « déséquilibre vertueux » (1C25) :

« je ne suis jamais satisfait de, de ce que je fais. [...] Il faut qu'il y ait quelque chose de douloureux, quelque chose de traumatique, quelque chose de brutal... quelque chose de traumatisant... » (1C25).

Il va sans dire que tels investissements s'accompagnent de difficultés (B.).

### *B. Des difficultés vécues (essentiellement au travail)*

Les difficultés associées à un surinvestissement nourrissent une bifurcation :

« j'en étais malade [...] la charge de travail était insupportable [...] je prenais tout sur moi et... et à un moment donné j'ai explosé ».

« prégnance de la rentabilité à court terme [...] quand ça devient trop dur, trop lourd... ou qu'on sort du cadre stratégique... de l'entreprise... là je... je préfère partir » (1C25).

La spirale managériale commence tôt. A « 23-24 ans », 1C23 est amené à

« gérer des équipes-projet ... jusqu'à 100 personnes, donc c'est quelque chose de lourd, avec d'énormes chantiers .... Une pression financière énorme [...] développer ... +20 toutes les années » ; « C'est beaucoup de choses en même temps, peut-être même trop tôt »

« on rigole mais derrière qu'est-ce qu'on en chie [...] je morflais comme un fou »

« plus on monte, [...] ... si on tombe ça fait mal » (1C23).

C'est en effet le risque. 1C20 s'est ainsi « un peu brûlée [l]es ailes ».

Certains managers sont « extrêmement ambitieux » et alimentent une « pression d'enfer » (1C11). 1C11 doit apprendre à dire « stop » pour ne pas continuer « en déprime ».

Le contexte organisationnel peut aggraver les difficultés. 1C20 vit des restructurations permanentes : « 13 plans sociaux en 10 ans [...] c'était massif [...] concentré [...] pour toucher plus de dividendes, très clairement ». C'est perturbant : « j'avais 21 ans, donc ... (voix déformée) j'étais un bébé ».



S'y ajoutent des difficultés directes qui participent d'une souffrance et d'une saturation lancinante et qui s'impriment sur le corps, par des affects. 1C20 raconte :

« Je me suis ... pris des murs, je me suis pris des claques dans la figure ... et je me suis pris ... voilà, des blessures aussi ».

« Je ne pouvais pas me lever le matin et aller travailler en ayant [...] cette épée de Damoclès au-dessus de la ... au-dessus de la tête .... Je pouvais pas travailler dans ces conditions ».

« C'était difficile, c'est difficile d'être entière ... dans sa profession ... de se donner complètement ... avec conviction, et en même temps d'avoir peur chaque instant. C'est pas possible. C'est pas compatible ».

« Ça laisse des traces quand-même tout ça, c'est fatigant, c'est éreintant [...]. Donc oui ... y'a ces blessures-là de, de toute, le fait d'être malmenée ... par ces plans sociaux ... [...] qui laissent des cicatrices [...] qui nous met dans de l'incertitude, dans de l'inconfort dans ... dans de la pression sociale, dans de la pression ... professionnelle. [...] Ça égratigne quand-même beaucoup ».

1C23 métaphorise le risque encouru par l'individu et explique le rôle des relations :

« à un moment donné ça va faire péter le couvercle. [...] on peut étouffer pendant un certain temps. [...] c'est vraiment un environnement [...] qui va me pousser à aller dans une direction, qui va me faire, que je vais me faire mal ou que je vais me casser la gueule ou je vais me brûler » (1C23).

La souffrance marque d'autant plus le corps que les efforts consentis ou les individus ne sont pas reconnus : « du jour au lendemain, on vous prend ... pour rien » (1C20). Au contraire de soulager l'énergie dépensée par une reconnaissance, l'instabilité organisationnelle équivaut à « se prendre des baffes ». Cela correspond aux « remaniements ... au niveau d'une entreprise .... [...] on prend un pôle, on le remet là ... on fait la bidouille et puis ça change l'identité de l'entreprise » (1C23). Les repères sont changés, l'identité et la subjectivité sont précarisées. Mais la reconnaissance est quelquefois un leurre efficace qui mobilise des cadres qui se rendent indirectement complices :

« à vous bercer de douces illusions ... à vous broser dans le sens du poil, à vous caresser avec toute la pommade qu'il fallait ... [...] C', bien sûr que moi ...

personnellement, j'ai été piquée ... bien sûr, mais au-delà de moi ... c'est la considération de l'humain dans l'entreprise et le manque de respect » (1C20).

Malgré cela, 1C20 se bat toujours plus contre la domination. Néanmoins, pour ce faire, elle recherche encore à être performante : au lieu de « rester ... les genoux à terre [...] Moi, mon caractère c'est de me relever » (1C20).

L'entreprise est « un lieu parfois difficile de confrontations » (1C17). Dans « un climat de « guerre », certaines divergences et les enjeux financiers (« des millions d'euros ! ») provoquent des « conflits 'sourds' », « des vrais clashes », des « animosités » (1C16). 1C16 explique que « c'est assez foudroyant », « y'a des gens qui pètent des plombs ».

Des managers compensent les insuffisances organisationnelles avec leur énergie et leur flexibilité :

« on se retrouve parfois avec des blocages, [...] il faut un temps démoniaque pour déverrouiller ». « On use de ... [...] de notre ... bienveillance, de ... de notre énergie ... [...] je passe ma vie à ... à me fatiguer à ça ! [...] au niveau énergie, c'est quand même super-super-super lourd, [...] c'est 'hyper-hyper-hyper' fai', enfin ... hyper consommateur d'énergie, [...] pas écologique du tout ! (*rire*) » (1C16).

Ces insuffisances managériales sont des contraintes à mal travailler. Elles donnent « l'impression de, de brouter [...] on nous laissait pas forcément je trouve, faire correctement notre boulot » (1C20). Les missions managériales relèvent de « contextes [...] bousculants ! » (1C11) et contraignants :

« délais trop courts ... des décisions pas faciles à prendre ... un manque de ressources ... ressource temps, ressource formation, ressource hommes, [...] mes mécanismes de stress » (1C11).

« Dans les grands groupes... t'as pas l'autonomie managériale, ou très peu, tu n'as pas le pouvoir de décision, [...] tu n'as pas cette latitude managériale » (1C25).

Ce à quoi il faut ajouter l'absurdité des conséquences de certains rapports de pouvoir :

« ma DRH avait fait l'objet d'un règlement de compte ..., (*rire court*) par la dirigeante, je me suis retrouvé en première ligne avec la dirigeante, je me suis dit "ils marchent sur la tête" donc je me suis dit "je m'en vais" » (1C2).

La mauvaise qualité des relations aggrave le malaise au travail :

« je pense que j'ai souffert moi, dans mon passé, alors peut être de manière plus ou moins inconsciente ou consciente, manque de bienveillance d'un jugement [...] et ça continue à me blesser » (1C2).

Les postes synonymes de réussite sociale, comme « le poste RH », ont « la médaille qui brille, et puis y'a le revers de la médaille » (1C3). 1C3 le vit comme une déconsidération, un « dégoût » puis son corps exprime un « *burnout* » (1C3). Elle met en perspective sa vision avec des « guerres de pouvoir » où le « patron » a comme un « pouvoir de vie ou de mort ».

Les mécanismes d'assujettissement et d'identification sont suffisamment puissants pour que des cadres vivent mal (« pas très bien vécu ») de ne pas ressembler au modèle du manager à succès : « je considère que je suis pas un bon manager [...] J'ai pas été à l'aise » (1C2). C'est aussi le cas pour certaines femmes qui sont confrontées à un « plafond de verre » (1C3).

Parfois, le désintérêt au travail nourrit des « crises » et les « remises en cause » (1C11) : « ça m'a pas plu [...] c'est pas là où je prends mon ... c'est pas là où je m'amuse (*rire*) ».

Le surinvestissement des enquêtés au travail les éloigne d'eux-mêmes et les mettent en souffrance, le corps passe après l'atteinte d'objectifs ambitieux :

« si dans l'entreprise, on ne comprend pas la quête de l'humain, et qu'on ne tient pas compte des besoins fondamentaux de, de l'humain alors on arrive dans des boîtes où y'a de la souffrance au travail [...]. Moi je l'ai appris en faisant des erreurs, je l'ai appris en, en ... en me malmenant moi-même beaucoup [...] mon niveau d'exigence était trop fort [...] à l'époque on parlait pas de *burnout* mais ... moi-même je me suis mise dans des ... dans des situations très délicates personnellement ... » (1C11).

Quand le contexte professionnel est déjà « troublant » (1C16), certaines difficultés deviennent exponentielles avec la situation personnelle. Pour 1C16, c'est un catalyseur dans son 'devenir coach'. Elle vit un « raz de marée », « assez englobant !! », quelque chose de « trash » et d'« inextricable » :

« un drame .... Donc quelque chose de très-très compliqué qui nous a poussées dans nos derniers retranchements ... donc mêlé de justice. [...] Ma fille pendant ... deux ans s'est plainte d'attouchement à l'égard de son père. [...] ça a été quelque chose d'extrêmement violent [...] J'étais pas en pleine ... en pleine ... en pleine

grave difficulté ‘découverte d’un truc qui est pas gérable’ ... [...] je me suis retrouvée avec tellement de procédures, tellement de trucs de fou, j’avais ... il [le père] faisait des fausses plaintes contre moi ... enfin ... c’était mais ... un truc du délire [...] c’est un truc, c’est ‘hhhhhhaaa’ (*comme ayant le souffle coupé, tirant la langue*), c’est un truc, c’est pas positif du tout (*rire*) ».

Le vécu personnel amène à prendre du recul sur sa situation professionnelle. La vie personnelle manque parfois d’équilibre : la « culpabilité [...] un sentiment ... très répandu chez les femmes qui ont du pouvoir, qui travaillent, qui du coup ... ont un peu moins de temps pour le reste » (1C17).

Plusieurs enquêtés vivent un décalage, cela crée le sentiment de ne pas être à leur juste place (C.).

### C. *Une dissonance plurielle au travail*

Les difficultés vécues au travail sont accentuées par un décalage pluriel. Il s’agit d’un désintérêt au travail, de désaccords stratégiques, d’une désidentification éthique face à un environnement difficile voire à des conditionnements pluriels et aliénants.

Dans leur récit, les enquêtés témoignent d’un écart sensible entre ce qu’ils étaient comme managers et ce qu’ils pensent être au fond d’eux-mêmes. Ils ne s’identifient pas au rôle de manager normal : « ma manière de travailler avec les gens avec les autres ... est en opposition de phase, de celle qu’on peut ... comprendre d’un manager » (1C16). Ou bien ils s’en désintéressent :

« je me suis rendu compte que j’étais pas intéressé par la partie technique, juridique de la fonction [RH] ... ... » (1C2).

« quand je suis revenue [de l’étranger] ... [...] chez [entreprise22] [...] je me suis ennuyée à mourir, ça m’a pas plu du tout. Ça m’intéressait pas [...] ça ne me convenait plus » (1C11).

« ça ne commence plus à trop te plaire là » (1C23).

Dans certains contextes organisationnels, la violence liée aux enjeux managériaux, à la déconsidération voire à l’incompréhension des missions à effectuer ou encore les conflits éthiques creusent une dissonance au travail. C’est ce qu’illustrent les propos de 1C3 :

### Partie 3. La bifurcation des coachs : vers un modèle convergent ?

« on n'est pas forcément sur les mêmes valeurs ou objectifs, ça fait pas le même sens [...] Et moi ça ne me correspondait pas en termes de valeurs, à la fois en termes de respect humain, de coopération » ;

« j'ai décidé (*rire court*) de pas rester [...] Je me sentais plus comme un pion et ... [...] ... à mettre en œuvre une politique qu'on ne comprenait pas toujours les tenants et les aboutissants » ;

« quand je dis "je me sentais pas à ma place dans l'entreprise" ... [...] j'avais du mal à ... [...] à m'inscrire dans ces relations de domination, ces enjeux de pouvoir, ces guerres de pouvoir ».

Ne pas être un manager adapté au contexte managérial est préjudiciable. 1C20 s'est ainsi « brûlé les ailes » parce que « je faisais confiance spontanément aux gens ».

Par conséquent, des enquêtés quittent leur organisation :

« on avait basculé dans la grosse boîte ! Donc hyper politique, hyper hiérarchisée, hyper ... enfin voilà. Le truc qui ... qui est pas moi » (1C16).

D'autres expriment un désaccord stratégique ou dénoncent des abus :

« je n'étais plus ... d'accord avec la vision » (1C23)

des « divergences par rapport à la gouvernance ... [...] je ne veux pas m'enfermer dans une certaine... logique de domination » (1C25).

Le décalage entre la « personnalité » et le caractère « pas favorable » de l'environnement de travail nourrit le désir de bifurcation (1C11).

Malgré une forte dissonance et des difficultés, le conditionnement managérial des enquêtés est tel qu'ils ignorent les alternatives possibles, ils sont désensibilisés ou aveuglés :

« J'étais une locomotive, [...] aveugle (*rire*) j'avancais (*riant*), je voyais rien, j'entendais rien, je sentais rien, j'avancais, j'étais une vraie bête (*rire*), une vraie bête de somme [...] branchée 'performance-résultats' ... super experte métier, plein de passion » (1C11)

« je faisais parfois le grand écart entre mes valeurs un moment donné dans l'entreprise quoi ... sans savoir parce que je n'étais pas consciente de mes propres valeurs ... parce que pas le temps de se poser des questions, le nez dans le guidon tout le temps ... [...] Donc ... moi fondamentalement, à la fois j'étais pas d'accord, à la fois j'étais pas consciente de ce que je pouvais proposer d'autre parce que

c'était le seul modèle que je connaissais » (1C3).

Cela les conduit à se sentir aliénés, autres à eux-mêmes. Ils sont absorbés par leur personnage social, par leur « faux-self<sup>121</sup> » (1C11), au point d'ignorer leurs propres besoins :

« y'a des parties de moi que je laisse au vestiaire et que je n'autorise pas »

« "Qu'est-ce que c'est que ça 'gérer ses besoins' ?" (*rire*) bon moi j'ai dit "taf, je fais mon taf, je me pose pas de question" » (1C11).

C'est le résultat d'un « formatage » (1C3, 1C11) où les émotions sont ignorées voire « inhibées ». C'est aussi une source de « souffrance » (1C11).

La socialisation de l'environnement (société, famille) renforce le conditionnement et l'isolement liés aux injonctions professionnelles, notamment lorsque les enquêtés connaissent un succès professionnel :

« je dirais que pendant la première partie de ma vie professionnelle, j'ai répondu un peu à des injonctions, sociétales ... parentales ... voilà, [...] Je réussissais mais je mettais pas beaucoup de MOI, de, de moi, que j'ai découvert après, par cet événement » (1C17).

La dissonance (« j'étais pas allé à la rencontre de moi-même » - 1C17) est le fruit d'un conditionnement pluriel et par « couches [...] liées au trans-générationnel, à notre histoire, à notre éducation » (1C23). Pour 1C23, « on est programmé [...], il y a des choses aujourd'hui qui nous appartiennent pas [...], c'est vraiment mon environnement familial qui quelque part m'a ordonné d'aller dans c', dans cette direction ».

Face à ces injonctions, quelques femmes ont le sentiment de faire partie du « mauvais genre »<sup>122</sup>. Elles s'effacent au profit d'une masculinité plus crédible et plus professionnelle :

« il y a des antécédents puisque moi j'étais dans un métier ... gestion de patrimoine, qui était EXCLUSIVEMENT masculin, justement. [...] ma façon de procéder c'était de faire comme si j'étais un homme, dans cet univers-là. Donc j'étais ... par exemple, au niveau du *dress code*, j'étais en permanence en ...

---

<sup>121</sup> Le concept de faux-self correspond pour Winnicott à la façon dont un individu adapte son existence à son environnement. Le faux-self est une adaptation nécessaire, mais dans un environnement défavorable, il s'inscrit dans un clivage profond.

<sup>122</sup> 1C17 précise : « J'écris parce que ... parfois, quand ... j'ai des expériences professionnelles, j'ai besoin aussi de clarifier ... [...] sur par exemple le 'genre', le, la problématique du genre dans le management. J'ai écrit un article qui s'appelle 'mauvais genre', qui est un peu provocateur (*rire*) ».

costume comme un homme, et j'essayais justement de ... de gommer ... enfin (!), pas de gommer mais (...) pour être prise au sérieux, dans mon idée, il fallait que ... le féminin ne soit pas ... visible ». (1C17)

Néanmoins, il y a une connivence et une participation active des enquêtés à leur propre assujettissement. 1C20 souhaite rester positive et défendre son entreprise pour tenir (sa performance) au travail. Elle s'impose un conditionnement plus ou moins conscient (« on n'a pas forcément la distance ») car elle veut pouvoir « vivre [...] au quotidien » :

« Je défendais l'entreprise [...] ça c'était un choix pour moi, qui avait eu é', évidemment des répercussions positives pour la clientèle. [...] j'allais pas (...) ... renier, ce qui chaque mois, me permettait de vivre (...) pour moi c'était pas possible [...]. Je prends le parti que ça ne va pas m'affecter au quotidien parce que sinon je ne peux pas vivre mon quotidien ». « J'ai fait avec, parce que de toute façon c'était comme ça ».

« 20 ans d'expérience, de toute façon que je ne renie pas puisque je les ai (...) souhaitées ».

Pour rester dans l'engrenage managérial, quelques-uns trichent avec eux-mêmes : « la spirale c'est la tricherie » (1C23). Cela ne fait qu'accentuer la dissonance vécue, un détachement, que le corps finit inéluctablement par exprimer à travers un « malaise » (1C20) :

« le fait de ... d'être en dissonance entre ... ce qu'on ressent vraiment ... la justesse de ce que le corps ... fait ressentir (...) et le boulot qu'on fait. Sauf que c'est pas toujours aussi simple. [...] On est pris dans un engrenage, on doit vivre, [...] c'est très matérialiste, mais on doit payer ses factures. [...] A un moment donné ... on n'a pas forcément la distance, [...] qui permettrait à chacun ... de se sentir bien ... dans ce qu'il fait ..., [...] il se sent mal, sans vraiment comprendre pourquoi il se sent mal. [...] Y a un malaise dans la société quand-même. Les gens vont mal. » (1C20).

Il s'agit de minimiser la tension et le coût du conflit psychologique en cherchant de la cohérence avec l'environnement professionnel quitte à « s'en convaincre » (1C23) : « j'arrivais à m'en convaincre que j'étais bien où j'étais » (1C20).

Cette dissonance est acceptée tant que la récompense matérielle et narcissique est suffisante. Le conditionnement peut prendre la forme d'une aliénation à hauteur de ce que chacun est capable d'endurer, de ce que le corps peut supporter :

« On est censé œuvrer tous pour aller dans le même sens [...] on peut être dans cette illusion-là. [...] On croit qu'on est libre [car] on a la responsabilité d'un secteur. [...] Et en fait, on est ... totalement ! et je ... le dis avec beaucoup de force, totalement assujetti [...] nous sommes des sujets (...) au sens féodal du terme (*rire jaune*), [...] on n'a aucune liberté (...) c'est de la ... fausse liberté ».

« On prend pas cette conscience-là quand on est dans ... le vif du sujet au quotidien, [...] parce que l'entreprise s'arrange bien, toujours, pour faire en sorte que vous ne preniez pas cette conscience-là ! (...) et vous av', vous ... vous annihile (*rire bref*) vous ... aliène (...) ... plus ou moins volontairement. [...] Et après chaque individu le vit ... différemment ... à hauteur de ... ce qu'il est capable de ... d'absorber ou pas (...) ou de la conscience qu'il a de la chose » (1C20).

L'engrenage managérial est perpétué par des jeux narcissiques et de pouvoir. Ils amènent les cadres à se déconnecter d'eux-mêmes, à être aliénés voire à s'inventer une réalité :

« tout va bien. Et puis ça, on s'invente son petit monde-là ! Mais en même temps c'est un monde qui est faussé [...], tu es un numéro dans une boîte, [...] on se crée son nounours-land, on se crée son ... on se crée une bulle. On ... voit ce qu'on a envie de voir, ... on laisse de côté ce qui nous embête » (1C23).

L'emprise managériale emprisonne et cloisonne dans une « boîte », le manager est comme une « chèvre attachée à son poteau » (1C23) :

« à un moment donné, je me suis mis en tête. [...] L'entreprise alors là ! tu te, une fois que t'y es, t'y es, donc alors là, tu ... [t'es] acheté le poteau en béton (*rire partagé*) ».

Pour ces enquêtés, le cumul d'un surinvestissement, des difficultés et d'une forte dissonance participe d'un processus de fatigue (D.).

#### D. *Du processus de fatigue*

Le thème émergent de la fatigue apparaît comme l'aboutissement d'un processus en amont de la transition. La fatigue est significative chez 36% de nos répondants, soit 9 sur



25 (1C1, 1C3, 1C11, 1C12, 1C15, 1C20, 1C21, 1C23, 1C25). Les signes d'épuisement sont d'origine professionnelle (1C1, 1C3, 1C11, 1C15, 1C15, 1C20, 1C23, 1C25) ou personnelle (1C12, 1C21). 1C1 et 1C21 sont des seniors au moment de la transition et 1C12 est un jeune cadre. De plus, parmi les managers à la mi-carrière, 1C2, 1C16, 1C17 ne sont pas concernés par un épuisement particulier. Ceux-ci n'apparaissent donc pas dans cette section décrivant le processus de fatigue. Le processus de fatigue voire d'épuisement ne précède pas directement la transition au coaching. Il amorce souvent une prise de conscience et témoigne d'une forte saturation.

Par une analyse lexicale, nous avons prouvé l'ancrage empirique des interprétations de thématiques. Pour rappel, nous avons proposé le Tableau 8. Il figure en Partie 2. (Chapitre 2. II. C.) :

Tableau 8. Le thème de la fatigue

Mots-clés	Enquêtés concernés
Crevé	1C1
<i>Burnout</i>	1C1, 1C3, 1C15, 1C23
S'endormir	1C11
Au bout (- du rouleau ; - du bout)	1C1, 1C12, 1C15
Dépression	1C12
Marre	1C15, 1C23
Fatigue, fatigué	1C20, 1C21, 1C23
Ereintant	1C20
Sidération	1C21
Anéantissement	1C21
Epuisement	1C21
Etiollement	1C21
Insupportable	1C25
Subir	1C25

Ces verbatim montrent que la fatigue est assez explicite (« éreintant », « au bout du rouleau », « fatiguée »). Mais le contexte varie selon les neuf enquêtés, de même que l'intensité de la fatigue (qu'elle soit physique ou psychologique) ou encore la temporalité du processus en jeu.

1C1 dit être « crevé », « burnouté », jusqu'à « toucher le fond ». Il n'est pas salarié comme les huit autres enquêtés concernés. 1C1 est « patron de boîte ».

1C3 parle de « *burnout* », d'un état « malade » ... en précisant qu'elle n'est pas concernée. Elle disait pourtant le contraire au préalable lors d'une rencontre informelle. Son récit de vie semble corroborer le vécu du *burnout* c'est-à-dire au sens commun de

l'épuisement professionnel<sup>123</sup>. Le corps de 1C3 'parle' :

« Puis un moment ben c'est le corps qui dit ... 'stop'. Mais alors moi non, j'ai pas fait de *burnout*, j'ai pas fait de ... j'ai pas été malade plus que ça, non non, j'ai résistais bien, c'est pas ça mais ..., mais le corps a dit non, par rapport je pense quand ... le non verbal joue beaucoup hein ! [...] j'ai dit "c'est pas la peine que j'insiste" ».

Chez 1C11, la fatigue se traduit par le fait de « s'endormir au boulot » alors qu'elle est plutôt hyperactive : « bête de somme branchée performance ». Elle évoque un « *burnout* » mais « à l'époque on en parlait pas ».

1C15 décrit un long processus relatif à une fatigue psychologique. Ce qui va la mettre en danger. « J'ai commencé à ... en avoir marre, j'avais 27 ans » : « ce qui est en jeu [...] c'est ma santé mentale (*rire*) ». Elle aboutit à un « *burnout* ... » : « j'arrive vraiment au bout du bout ... à me dire "je peux plus mettre un pied devant l'autre là, c'est plus possible" ... [...] à me dire "stop ! J'en peux plus !" ».

Avant d'exprimer une fatigue physique, 1C20 vit une fatigue psychologique. Elle travaille dans la « peur », sous la menace d'une « épée de Damoclès au-dessus de la ... au-dessus de la tête » : « c'est fatigant, c'est éreintant ». Son dossier de reconversion, suite au licenciement, est un tournant, un catalyseur corporel : « c'est tout mon corps qui parle ».

En dernier ressort, le trop plein s'exprime physiquement : « un moment "stop" [...] y'en a marre [...] c'est de la saturation [...] on n'est plus bien [...] j'ai fait un *burnout* et je le savais pas » (1C23)<sup>124</sup>.

Quant à 1C25, pendant une période, il est « malade ». Sa « charge de travail [est] insupportable » : « je prenais tout sur moi et... et à un moment donné j'ai explosé ». 1C25 ne brûle pas de l'intérieur, il explose. Sa consommation d'alcool est un facteur déclenchant. Elle est liée à son expérience chez l'alcoolier [entreprise43]. Cet abus (« entre 15 et 20 demis par jour ») intensifie son processus de fatigue.

1C12 n'a « pas tenu le cou(p) physiquement et psychologique ». Alors qu'il est consultant, 1C12 dit avoir « du mal à tenir le choc physiquement ... marcher etcetera ...

---

<sup>123</sup> Il ne s'agit donc pas ici d'une analyse du *burnout* en fonction des catégories conceptuelles de Maslach (2011) relatives aux métiers de la relation d'aide, à savoir la déshumanisation, l'inefficacité et l'épuisement.

<sup>124</sup> Ce verbatim illustre le problème du langage. Le terme *burnout* évoqué ici semble exagéré (« j'ai fait un *burnout* et je le savais pas »). Il véhicule toutefois la violence et la souffrance d'un processus que les enquêtés restituent auprès du chercheur.

je suis à qu', je suis au ... je suis au bout du rouleau ». Il fait une « très grosse dépression nerveuse ». Cela fait largement écho à un traumatisme personnel, physique et psychologique. Son cou est fragile depuis ses « 3 ans » : « j'ai eu un très grave accident de voiture, j'ai failli mourir ... trauma crânien, paralysie etcetera ... [...] très gravement accidenté dans le cou [...] j'ai eu les cervicales cassées ». Il se compare aux « très grands traumatisés » (de « guerre »).

Quant à 1C21, elle se trouve en « galère » à l'issue d'une « fracture sociale » et d'une « fracture affective » : « divorcée [...] je me suis retrouvée seule avec les enfants ». A « 50 ans sans métier », elle voulait « réintégrer l'éducation nationale » mais elle est « radiée des cadres » (en « retraite »). Par conséquent, 1C21 « se bouge » et multiplie les activités en vue d'une rémunération convenable. Elle dépeint une « période de sidération, d'anéantissement, de destruction ... on est en bas ». Car c'est « une vie de nomade et ... c'est ... épuisant (!) [...] j'ai cru crever [...] je m'étiolais, je desséchais sur pieds (*rire*) [...] j'étais tellement fatiguée [...] ça a été très-très dur ».

La fatigue correspond donc, au sens physiologique, à une diminution des forces, généralement due à un travail excessif ou prolongé (surcharge de travail, manque de repos). La fatigue révèle un état fonctionnel défectueux (personne malade, accidentée etc.). Au sens figuré, c'est un signe de découragement dans les projets. L'épuisement est un affaiblissement complet, un état de fatigue avancé (comme le *burnout*).

Tout cela nourrit une saturation et une prise de conscience (III.).

### III. Saturation et/ou prise de recul : de la prise de conscience à la bifurcation

Les enquêtés témoignent d'un processus ambivalent, avers et revers. Ils sont des rouages actifs du système managérial et en dénoncent les difficultés. Ils évoquent une dissonance plurielle dont ils ne voulaient pas ou ne pouvaient pas forcément avoir conscience.

Cela explique partiellement le temps que prennent les répondants à amorcer une bifurcation : « 'longtemps' c'était ... probablement 6 ans avant » (1C20), « on peut étouffer pendant un certain temps » (1C23). Pour 1C23, les « signaux » s'« accumulent » et vont nourrir l'évidence d'un départ nécessaire. Il prend conscience de l'emprise organisationnelle et de la vanité de l'engrenage narcissique : « à un moment donné ça suffit pas quoi ! ». Il souhaite alors « se réveiller [...] sortir du rêve [...] ouvrir les yeux ».

A l'instar de ses pairs, 1C23 manifeste une « saturation » qui le conduit à un virage. « Le système il marche tant qu'il peut comme ça », jusqu'à un révélateur : « il faut qu'il se passe quelque chose, pour qu'on se réveille ». Mais résister, « essayer de faire tourner la roue à l'envers, ou dans l'autre sens [...] c'est très difficile et ça bouffe beaucoup d'énergie » (1C23) :

« on essaie des choses, [...] y'a quand même une réaction homéostatique<sup>125</sup> du système qui ne veut pas que ça change fondamentalement » (1C3).

Lorsque l'écart ressenti au travail et les difficultés ne contrebalancent plus les récompenses, l'idéal se fissure. La saturation se fait ressentir. Une prise de recul démarre. Ces cadres conscientisent après coup(s). Leur sonnette d'alarme est le lieu d'exercice du pouvoir, c'est-à-dire le corps. Celui-ci fait réaliser des désaccords et la possibilité de faire autrement. Bien que le système de vérité sur lequel le pouvoir managérial repose, enferme les représentations individuelles :

« et bien je commence à mieux appréhender les raisons pour lesquelles ça ne me convenait pas, ce que j'étais pas capable de voir à l'époque, parce que ... j'étais trop formatée, je suis un pur produit du capitalisme et du libéralisme : école de commerce, fac d'éco, je ... tout dans le mental. Une bonne petite ma', une bonne petite ... machine, un bon p'tit soldat, soldat chair à canon, ça laisse des blessures, et un moment donné, je peux le dire maintenant, je pense pourquoi j'ai pas trouvé de poste, parce que mon corps voulait plus y aller ... à la fois en voyant ce qui se passait, au cœur de l'entreprise, autour de moi, en faisant le tampon aussi en RH, je me suis prise aussi des ... des choses où j'ai résisté, j'ai fait comme si "même pas mal, même pas mal, même pas mal". Mais un moment donné ... y'a une partie de moi qui disait 'stop' ... et ça j'en ai pas pris conscience tout de suite, j'en ai pris conscience quelques années après, une fois que j'ai été coach [...] un moment c'est le corps qui dit ... "stop", [...] parfois et bien voilà quand on n'a pas envie d'y aller et bien ça se sent (*rire*) même quand on n'est pas conscient » (1C3).

Lorsque le contexte ne leur correspond pas, ou plus, qu'il est « dévastateur », le corps court-circuite. Les cadres sont contraints de réduire le rythme de 'production'. Ils sont moins utiles (compétents) ou moins motivés. Ils ne se reconnaissent plus :

---

<sup>125</sup> En biologie, c'est une tendance de l'organisme à maintenir ou à ramener les différentes constantes physiologiques (température, débit sanguin, etc.) à des degrés qui ne s'écartent pas de la normale.

« le fait de se rendre compte que y'a quelque chose dans l'effort, y'a quelque chose qui est douloureux, oui-oui, y'a quelque chose qui n'est pas normal [...] c'est le fait ... de m'être trouvée sur des fonctions ... délicates comme ... quand j'étais ... en, dans la direction de l'organisation, j'ai trouvé ça ... compliqué ! ... [...] Moi je me suis retrouvée dans une crise [...] tout d'un coup vous commencez à ... à vous endormir au boulot (*rire*) ah ! il vous arrive des trucs, (*riant*) vous vous dites : "mais qu'est-ce qui m'arrive ? c'est dingue, je me reconnais pas ! où suis-je ? qui suis-je ?" » (1C11).

« j'ai pris conscience aussi de tout le mal, que ça a pu faire autour de moi [...], y'en a certains pour qui c'était dévastateur quoi hein ? Sur un plan ... physique ... mental ... etcetera, avec des choses g', graves [...]. Y'avait déjà eu quelques prises de conscience sur les plans sociaux d'avant ... [...] on se remet en question ... on se ... réinterroge [...] pourquoi est-ce que tu n'arrives plus à te motiver et à t'investir [...], ça m'a perturbée, [...] ça m'a interpellée » (1C20).

Quand ces cadres vivent une désillusion, quand le « virus » du management n'agit plus assez pour leur faire accepter les coups, ils ne sentent plus à leur place. Celle qui leur permettrait d'atteindre leur idéal :

« j'étais pas très en accord avec tout ça, je retrouvais pas l'entreprise idéale que je cherchais, [...]. Je me suis dit "ça ne m'intéresse plus", j'ai même été un peu dégoûtée à la fois ... de la vie de l'entreprise. J'avais pris aussi pas mal de claques dans les relations humaines [...] franche-ment, je me retrouvais pas dans le système ... avec le recul maintenant, je peux dire que je me sentais pas à ma place dans le système » (1C3).

« C'est de la saturation. [...] c'est l'accumulation de petites choses, qui à un moment donné fait que vous êtes fatigué, [...] on cumule des timbres<sup>126</sup>. L'album [...] quand il est plein, [...] ... il faut en faire quelque chose quoi » (1C23).

Pour 1C23, en faire quelque chose c'est construire un nouveau projet et devenir coach. Cela intervient pour lui vers « 40 ans [...] un bon moment charnière pour ... pour

---

<sup>126</sup> 1C23 explique ce qu'est un timbre pour lui : « l'image que j'aime bien aussi, c'est quand on est dans une relation ... [...] vous vous dites des trucs ... "t'es un gros con !", tu colles un timbre (*rire de l'enquêteur*), "oui mais toi tu comprends rien !", tu colles un timbre, mais une f', dans tout ça, le système i', il marche tant qu'il peut comme ça. Mais une fois que l'album il est plein (*jovial*), cette fois vous le prenez, vous le balancez à la tête de ... (*jovial*) vous voyez ce que je veux dire ? ».

se remettre en question : "qu'est-ce que je fais-là ? Et c'est quoi le sens de ma vie quoi ?" ».

Le basculement se joue parfois très rapidement et violemment, à mesure que la vérité (du corps) jaillit, d'autres prennent conscience de leur assujettissement :

« je ... monte un dossier [de reconversion] et [...] mettre à plat 20 ans de vie active (...) en une semaine [...] dans l'instant, c'est l'horreur [...] vous êtes ... vraiment ... tout nu ... spirituellement parlant [...] c'est la vérité qui ... fait ... qui se met face à vous. [...] c'est v', votre ressenti profond [...]. Là c'est tout mon corps qui parle [...] y'a un malaise qui se pose [...] vous pouvez pas vous mentir à vous-même, votre corps il vous dit les choses [...]. Ce que j'ai pris en, mis en conscience c'est ... à hauteur de quoi j'ai été assujettie. » (1C20).

La situation est subie mais le point de non-retour est choisi, malgré de nouvelles promesses attractives :

« mon manager m'annonce que ... j'avais un poste qui m'avait été ... trouvé. Sauf que c'était trop tard [...] un poste, que j'ai attendu pendant longtemps, auquel j'avais postulé de nombreuses fois » (1C20).

« J'ai fait le bon choix, d'avoir choisi de partir [...]. En même temps, je le choisis, en même temps je l'ai pas choisi ... dans l'impulsion [...]. Tout mon être ... tout mon corps ... [...] était en accord avec la décision que j'avais prise »

L'idéal de 1C20 chute, sans quoi elle continuerait tant bien que mal :

« y'aurait pas eu ce plan, je serais encore dans l'entreprise et je continuerais à faire sans ... vraiment m'en douter ce que je faisais avant. Pensant être ... libre [...] j'aurais peut-être pas décliquer comme ça ... ».

La souffrance et les événements difficiles sont donc « moteurs [...] même s'ils sont ... douloureux (*rire muet haleté bref*) » (1C20). Ils provoquent des désillusions et des prises de conscience qu'il 'faut' « arrêter de tricher avec l'émotionnel [...] de se raconter des conneries [et] sortir des jeux psychologiques » (1C23).

La prise de conscience, de vouloir bifurquer, est parfois liée au coaching et à sa promesse de révéler et d'exploiter davantage son potentiel individuel :

« J'avais [...] côtoyé un coach [...] je me suis rendue compte aussi que je m'étais satisfaite d'une ... d'un job que j'arrivais à gérer ... à peu près correctement mais ... mais voilà » (1C16).

Suite à une saturation progressive, la prise de conscience est souvent brusque. Dans le cas d'un licenciement, 1C2 se « retrouve d'un seul coup sur le marché ... de l'emploi » et se dit : « "mais en fait j'ai pas envie de faire ça quoi" ». Quand il se décale en observant des pairs, il réalise vouloir bifurquer. Pour 1C16, le déménagement de [entreprise40] « m'oblige à me poser la question de savoir comment je veux travailler demain ».

C'est parfois un échange, avec un tiers, un collègue, un coach (« ma psy-coach » - 1C16), pendant une formation, qui crée le décalage. Car cet échange fournit des *feed-back* positifs, fait indirectement émerger une alternative possible ou encore aide à recomposer et rationaliser le puzzle de son propre parcours :

« J'ai discuté avec cette personne et ça m'a fait prendre conscience, que "si" j'avais le choix, que j'étais pas obligée d'accepter ce que j'avais pas envie de faire, enfin j'avais le choix d'aller chercher autre chose, et c'est là que je suis partie, sans savoir ce que j'allais faire ... » (1C3)

« c'est une rencontre aussi avec un coach et puis l'expérience du coaching par le biais d'un stage [...] un 'passeport pour le rêve', [...] et là je me suis dit (*claquement des doigts*) "c'est ça que j'veux faire ! ça, ça a du sens ! c'est ça la juste posture que j'ai envie d'avoir" [...] c'est avec le recul hein tout ça, que ça s'est mis à jour » (1C3)

« j'ai eu [...] des feed-back de... de gens qui travaillaient avec moi, et qui m'encourageaient vivement à me former pour devenir coach. Donc ça a été la première ... prise de conscience » (1C11).

« en demandant juste ... qu'on m'aide, pour que je vois juste les choses autrement [...] Je suis allée chercher des ressources, [...] ... une victimologue, [...] ... qui m'a permis aussi de comprendre, de refaire le puzzle (!) des choses, et puis de, pou', pou', pour passer à autre chose [...] des gens qui m'ont fait connecter d'une manière directe ou indirecte. [...] Et après, c'est vrai que ça a été un feu d'artifice [...] ça devient juste hyper clair » (1C16).

« j'ai eu plein de feed-back mais très positifs ... donc de professionnels ... qui me suivaient ou qui suivaient [fille 1C16] : "vous avez su pré', prendre du recul, [...] vous êtes dans le mouvement, [...] arriver à tenir son cap", [...] d'être dans une

démarche positive [...]. En plus c'était vraiment quelque chose qui m'attirait et sur lequel j'en tirais une vraie gratification. [...] Ça m'a semblé être ... le truc évident qui me correspondait et dans lequel j'avais vraiment envie de m'investir [...]. Donc ... voilà, je suis arrivée, comme une convergence de chemins en fait. Et ça a été grosso modo, quasi du jour au lendemain, l'évidence (*sourire*) » (1C16).

Cette reconstruction vient conforter la possibilité d'accompagner et l'évidence d'être à sa place en tant que (futur) coach. Un tiers (un coach ou un professionnel de l'accompagnement) peut identifier le cadre comme tel : « je suis allé voir un coach [...] renommé [...] il m'a mis à nu [...] : "tu pourrais faire coach" » (1C23).

C'est parfois la sphère personnelle qui est à la source d'une saturation, d'une prise de conscience et/ou d'un « arrêt professionnel, une parenthèse » (1C17) :

« à un moment donné... j'ai dit "maintenant mais où je vais là... là c'est plus possible", je me suis fait peur. Parce que [...] je buvais de l'alcool tout le temps [...] j'ai continué à consommer de l'alcool au-delà de [entreprise43] » (1C25).

« ce qu'il [son fils lors d'un accouchement compliqué] est venu ... faire en moi, c'est me questionner sur ma place, [...] "je s', je sers à quoi ? Tu fais quoi ? [...] Mon job, si je le vois ... froidement, c'est de faire gagner ... beaucoup d'argent à des gens qui en ont déjà beaucoup et qui sont jamais contents en plus. [...] Les choses qui me paraissaient ... importantes sont devenues ... secondaires » (1C17).

En plus du processus incrémental que nous décryptons, devenir mère fait réévaluer les priorités et les perspectives de nos enquêtées :

« comment on arrive à ouvrir ses chakras ? [...] Je crois que c'est la somme de plein de choses ... c'est, c'est la vie ! c'est la vie ! c'est le fait de, d'avoir, d'être devenue mère où tout d'un coup ... wouaw ! je me suis rendue compte que ... y'avait pas que le boulot dans la vie (*rire*), ... [...] j'ai 50 ans, 3 enfants ... mère de famille etcetera-etcetera. À cette étape de vie là, je me rends compte que le plus important c'est l'être humain » (1C11).

La prise de recul est aussi permise par d'autres facteurs comme être « complètement coupée du monde du travail », être « décollée de l'opérationnel », « sortir (!) de cet activisme », « sortir du bocal ... pour prendre du recul, prendre de la distance ! » (1C11). C'est un départ « à l'étranger » qui provoque cela chez 1C11 :



ça « m'a permis de regarder les choses autrement et de voir où j'avais envie de jouer un rôle [...] un temps privilégié pour ... contacter vos désirs et vos rêves [...] il faut des conditions ... favorables pour cont', pour contacter ça (...) et que le séjour à, à l'étranger a été une opportunité de prise de recul fantastique [...] je me suis rendue compte que j'avais beaucoup plus envie d'être dans l'accompagnement sur le comportemental plutôt que focaliser sur la gestion de l'activité au service de la performance et du résultat » (1C11).

Des difficultés de santé nourrissent aussi une conscientisation et une mise en sens qui causent une bifurcation. 1C17 fait un « 360 » suite à son troisième enfant car elle va aider des femmes à la fois dans l'hémisphère sud et ... en entreprise, une fois coach, autour de la féminité-masculinité :

« et j'ai ... commencé à faire de l'humanitaire. Donc j'ai complètement ... j'étais dans, dans, dans, dans la finance pure et j'ai fait un 360 puisque je suis partie faire de l'humanitaire ... au [pays8], auprès de femmes ... qui sont ... qui ont des souffrances au niveau ... donc ... (...) fistule ».

Au total, dans la bifurcation, une prise de conscience plurielle conduit à un point de basculement. Pour ces cadres, c'est une démarche intérieure souvent amorcée par une souffrance. Toutefois, cela favorise une ouverture à soi, des questionnements et le sentiment d'exister, d'être présent à soi-même, authentiquement.

La souffrance révèle ce corps dont ils avaient perdu la connaissance. Ils ont vécu en décalage avec leur singularité ou dans la compromission par rapport à leurs valeurs, en suivant des automatismes ou des injonctions implicites voire inconscientes. Lorsque leur conscience n'est plus assez en paix ou que certains avantages matériels ne suffisent plus, le corps vient donc signaler un long déséquilibre latent et un conflit inconscient qui étaient jusqu'alors à l'état de sommeil. Le corps apparaît comme un médiateur rétrospectif de leur conscience du monde, en faveur d'un travail réflexif favorable à une logique d'émancipation (IV.).

#### IV. Trois dimensions du processus de microémancipation

La prise de conscience et la bifurcation des cadres constituent une amorce à la démarche réflexive et à leur projet émancipatoire vers et par le coaching. Cette reconversion a un coût objectif et réflexif mais elle est aussi bénéfique (A.). Une

distanciation discursive critique (B.) opère en parallèle d'un processus de subjectivation qui résonne avec la trajectoire (C.).

#### A. *Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching*

Le processus de saturation est tel que les enquêtés sont prêts à franchir cette frontière psychologique, c'est-à-dire qu'ils sont mûrs pour effectuer leur bifurcation. Mais c'est un risque objectif. C'est peut-être lâcher la proie pour l'ombre, notamment quand ils se sentent, malgré une forte dissonance, globalement stables voire en jouissance au travail :

« ça a été d'autant plus difficile de la quitter cette étape de carrière [...] il y avait ... quand-même ... une dimension de stabilité ... dans l'instabilité ... économique » (1C20).

« je suis 'vieille' entre guillemets dans l'entreprise, les gens me connaissent bien. J'ai des missions qui sont particulièrement intéressantes où je suis super autonome. [...] je me suis retrouvée face à ce constat-là, en me disant "mais merde ... c'est pas, j'ai envie de m'é', de continuer à m'éclater dans mon job" même si bon, parfois c'est pas super facile .... » (1C16).

« c'est un acte de courage hein ? de, d'ê', de devenir coach [...] C'est pas toujours simple hein ? c'est pas toujours facile c'est ... c'est un exercice ... de liberté je pense. [...] Alors ... j'ai pas ... j'ai pas le même statut qu'avant ... j'ai ... y'a, y'a ... y'a des moments de précarité, parce que ... parfois j'ai pas tout à fait la visibilité sur mon business » (1C17).

L'émancipation est conditionnée par l'accès à des ressources. Ces ressources sont affectives (familiales, amicales), intellectuelles et financières :

« Bon ... j'avais beaucoup de ressources, j'avais de l'argent, un job, des amis, une famille, plutôt sympa ... enfin moi j'ai, moi j'ai de la chance, et puis bon ... pas trop débile ... (*rire partagé*) voilà ! » (1C16).

En plus de l'incertitude professionnelle, le temps de réflexivité émancipatoire est un inconfort. Parce qu'il est le fruit d'un long processus difficile qui pousse à bifurquer. Il repose sur « l'accumulation de suffisamment de baffes et d'échecs » (1C23). A ces difficultés s'ajoute une confrontation à sa part d'ombre : « pour avancer et être en cohérence avec soi, il va falloir [...] affronter ses démons, [...] dans sa vie, on fuit tous [...] on est confronté à soi » (1C23). Ce temps réflexif vise à se libérer de déterminismes inconscients (les injonctions et les schémas familiaux) mais « il faut du temps après pour

s'en écarter » (1C23). C'est un inconfort ontologique de confrontation à soi, que ces cadres sont prêts à accueillir dans une étape de « maturité » (1C20, 1C23). Une des finalités du processus transitionnel est de dépasser son assujettissement managérial voire son « faux-self » (1C11) :

« Vous savez que la première fois que j'ai fait une formation en développement personnel, on m'a demandé quels étaient mes besoins (*éclat de rire*), j'ai regardé tout le monde j'ai dit "mais de quoi on parle (*rire*) ? [...]" j'ai dit "taf, je fais mon taf, je me pose pas de question" » (1C11).

« Il suffit pas d'avoir été ... manager pendant 10 ans pour devenir coach, y'a un énorme travail sur soi, alors donc là c'est les, les ... les 10 ans passés, c'est-à-dire c'est un gros travail sur soi, un énorme travail sur la compréhension des fonc', des dynamiques humaines, des structures et des dynamiques humaines ... il faut être capable de ... de comprendre ce que soi-même on met en place dans la relation ... pour pouvoir être un coach au service de son client et pas au service de ses quêtes personnelles inconscientes » (1C11).

« De nombreux coachs avant de se diriger vers ce métier étaient bien installés déjà dans leur vie professionnelle. En changer pour aller vers un métier de la relation est très impliquant, nécessite beaucoup d'efforts et de motivation. Et cette énergie, à mon sens, vient de l'évidence qu'ils se sont construite de l'efficacité qu'ils ont déjà pu expérimenter sur eux » (1C16)<sup>127</sup>.

Le travail sur soi est donc un coût d'entrée que nous n'avons pas mentionné en revue de littérature. Pourtant, c'est peut-être le plus important et le plus latent.

La bifurcation est « une grosse transition de vie » (1C20). Elle est déstabilisante, voire douloureuse, et difficile à assumer dans son système relationnel car elle vient « remettre en cause ce pseudo-équilibre » (1C16) :

« je vous passe ... les mois qui ont suivi, où y'a pas toujours eu ... le creux de vague, je l'ai touché quand-même et les genoux je les ai posés à terre quand-même quelques fois [...] ça s'est fait, très brutalement, très violemment, quand-même et à un moment donné de ma vie, où je pense que j'étais prête [...] et donc mûre, pour

---

<sup>127</sup> Ce verbatim provient d'un courriel écrit par 1C16 à l'issue de notre entretien (12 jours après) faute d'avoir eu assez de temps : « Comme échangé en fin de notre rencontre, voici les quelques éléments que je souhaiterais partager en conclusion ».

être capable de prendre une telle décision, de faire ce choix et quand-même, malgré toutes les difficultés, de l'assumer » (1C20).

En somme, la bifurcation représente le risque d'une nouvelle désillusion, de rester « impuissants à changer [les dysfonctionnements organisationnels] de l'intérieur » (1C3). C'est une période d'incertitude associée à une longue et laborieuse transformation de soi, de changement de posture et de regard, de compréhension de ce qui se joue individuellement dans son propre rapport au coaching et dans la relation d'accompagnement.

Mais la transition du coaching présente également un caractère émancipatoire : c'est le « bon chemin » (1C20). « Il y a beaucoup de plaisir dans l'exercice de ... de ce m', de ce métier, de cette fonction » (1C17). La reconversion par le coaching est une opportunité d'être « ... pleinement ... maître et souveraine » pour faire « un vrai choix » (1C20) vers « ce que J'AIME faire » (1C17), vers « l'authentique » (1C3), afin d'être « en ligne » (1C17).

Ainsi, le coaching c'est une opportunité de vie plus congruente. C'est « aller peut-être aussi à la rencontre de soi et de son vrai désir, de sa préférence », être « en phase avec ... mes valeurs aujourd'hui vraiment » (1C17). C'est la possibilité de réduire une dissonance professionnelle pour nourrir « quête » et « sens » ; c'est-à-dire savoir « ce qu'on veut » et « pourquoi y aller » (1C23). Les enquêtés accueillent leur « ressenti » (1C11) dans la sphère professionnelle. C'est la possibilité de renouer avec un intérêt professionnel (1C11, 1C2) de longue date (« j'étais déjà intéressé par le fonctionnement des autres et de moi-même » - 1C2), et retrouver du « plaisir » (1C2) : « c'est un métier qui me va plutôt pas mal par rapport à ma façon de voir le monde et par rapport à ma personnalité, par rapport à mes compétences je pense aussi » (1C2). L'accompagnement « correspond » mieux à leur « identité professionnelle » (1C2).

Certains de ces anciens cadres ont ainsi « le sentiment d'avoir touché l'essentiel » en écho aux dysfonctionnements managériaux antérieurs observés. C'est un « soulagement » de « comprendre la quête de l'humain, [...] prendre en compte les besoins fondamentaux » comme la « reconnaissance » qui est « vitale » (1C11). Tout cet effort est un processus de déconstruction-reconstruction, afin d'inclure son corps dans le travail :

« En sortant de l'entreprise, en reconstruisant moi, en déconstruisant j'ai fait un déformatage de tout ce que j'ai appris et un reformatage à l'aune de ... la présence, mon corps, qu'est-ce que c'est (*rire*), qu'est-ce que je ressens, à partir de vraiment

qu'est ce qui est présent en moi et donc ça fait une autre approche ... je pense qu'il y a plus de cohérence à l'intérieur de moi » (1C3).

Le sentiment d'émancipation est d'autant plus fort que les enquêtés sont séduits par l'idée d'une évolution naturelle, convergente et bénéfique pour eux et leurs « environnements » (1C16, 1C11) :

« C'est un peu une évolution naturelle de, de ... (*souffle*) 20 ans de pratique de management ou ... de prise de conscience » (1C11).

« ça m'a aidée [...] au travers donc du coach et puis en amont et bien ... gérer l'impossible [...] Ça m'a remise en mouvement [...] enfin je revis, [...] maintenant je suis pleinement et entièrement dans mes choix, [...] dans une gestion du temps [...] beaucoup plus légère parce que je suis pleinement et entièrement dans ce qui me botte ! [...] Ce n'est juste plus de la contrainte en fait, c'est juste du plaisir ! Voilà, donc je me suis reconnectée à ces ... toutes ces choses-là ... et ... et donc ça fait du bien ! C'est aussi (*rire*), c'est aussi ... un moyen de faire son, enfin comment dire, de faire sa propre résilience à l'égard ... de, de, de ... parce que (!) tirer ses forces de, de, de ... des anciennes ... choses complexes qu'on a pu gérer » (1C16).

Certains cadres en viennent à justifier leur trajectoire managériale, car c'est elle qui permet une résilience par le coaching. Leurs représentations évoluent positivement. Si le contexte professionnel de 1C16 n'a peut-être pas changé, elle le perçoit différemment. Ils appréhendent différemment leurs possibilités. Les enquêtés reprennent en main une trajectoire dans laquelle ils se mettent à « oser par rapport au cadre qu'on nous a fixé ! [...] me fixer mon, mon cadre à moi ». Ils respirent avec la possibilité « de ne pas être tous les jours au milieu de l'incendie, ... », d'être dans « l'altruisme » et « le projet émotionnel » (1C25).

Cette conscience suffisamment pleine et actualisée favorise la capacité des enquêtés à faire des choix, à s'affirmer dans l'altérité des relations à autrui, à dépasser leurs anciennes croyances, à percevoir et ouvrir le champ des réels possibles. Et ce, en dépassant l'idéal organisationnel et la conscience professionnelle qui les animaient.

Ils s'autorisent également à réinventer leur liberté par-delà l'incertitude du choix de quitter leur travail pour devenir coach. La prise de conscience conduit à une mise en action. Ils s'écoutent davantage, de l'intérieur, sont plus attentifs à eux-mêmes, agissent selon leur conscience, et plus conformément à leurs valeurs, en étant moins contraints et

étriqués par le contexte organisationnel ou extra-professionnel. Ils s'en distancient. Le processus émancipatoire des coachs va de pair avec une distanciation critique (B.).

### *B. Discours critique et ambivalence discursive*

Les discours critiques des coachs sont à la fois variables en terme de virulence mais aussi nuancés systématiquement par des discours positifs (managérialistes). Ces discours portent sur l'expérience du management ou du coaching. Nous avons déjà exposé les fortes difficultés au travail et les prises de conscience quant aux effets du système managérial. Cela s'apparente à un discours critique. Quelques enquêtés y joignent une critique acerbe de l'entreprise en même temps qu'un aveu d'impuissance à « changer de l'intérieur » (1C3) les rapports de domination observés :

« prendre du galon, c'est pas grave si j'écrase les autres" [...] ces relations de domination, ces enjeux de pouvoir, ces guerres de pouvoir, ces guerres "bac à sable" [...] nuisent pour moi profondément à ... au sens de l'entreprise [...] y'avait beaucoup d'abus de pouvoir dans la façon de manager, et ça je me sentais aussi un peu impuissante à changer ça de l'intérieur, parce que y'a un peu ... dans la hiérarchie si ... même en tant que DRH, si vous êtes pas d'accord, c'est la porte et c'est comme si le patron avait, ..., encore à l'...re actuelle, pouvoir de vie et de mort » (1C3).

1C11 dénonce le manque d'humanité en entreprise pour le salarié qui « se vit mal dans ce qu'il fait » : « Pourquoi on va avoir de la souffrance au travail ? c'est ça qui m'intéresse moi. C'est, c'est pas du tout la production, plus ! ». En même temps qu'ils sortent du système direct de production, ces cadres s'intéressent davantage à l'humain, à la souffrance.

Le discours critique va de pair avec un soulagement. Le cheminement vers le coaching a permis à 1C20 d'extérioriser sa colère envers les effets du pouvoir managérial et de domination. Elle dénonce le manque de « considération » et de « respect » du management en parallèle à la naïveté de ses débuts : « tout le monde est beau tout le monde est gentil, et la vérité c'est pas ça ». Elle décrit avec véhémence des organisations qui « font tout faux » et qui isolent les salariés par des protocoles rationnels :

« au sein de l'organisation ... y'a des manquements (...) y'a des loupés ... [...] de reconnaissance [...]. Y a un malaise dans la société quand-même. Les gens vont mal. [...] Y'a quand-même un très gros malaise, DU fait ... j'en suis sûre que ça

vient de là, de cet enfermement ... des organisations ... à vouloir suivre à la lettre leurs processus [...] avoir la MAITRISE [...] à aucun moment là-dedans n'est pris en compte l'HUMAIN [...] ça marchera pas [...] ils en ont oublié le lien social » (1C20).

Certains enquêtés assèment un discours critique par euphémisme :

« dans le monde de l'entreprise, on pourrait faire un peu plus d'efforts de bienveillance et d'écoute des autres et de non-jugement » (1C2).

Quand les illusions tombent, les critiques pleuvent. 1C23 dénonce l'autonomie illusoire des cadres :

« sauf que plus on monte dans la hiérarchie (*rire*), moins elles [les personnes cadres] sont autonomes, moins elles ont le droit de prendre des responsabilités ; [...] le DG il va faire ce que les actionnaires vont lui demander de faire. Il a aucune latitude ! ».

Cette autonomie individuelle est d'autant plus illusoire « puisqu'on est tout le temps pollué parce que ... parce que c'est la société etcetera .... » (1C23) voire par « l'arrogance stratégique [et] les défaillances managériales [qui] tuent les entreprises » (1C25).

En réponse à ces problèmes, le coaching ne semble pas pour autant une solution suffisante : « c'est pas ça qui va régler les problèmes systémiques » (1C11). En effet, le coaching reste dépendant de « l'objectif prescrit » et le coach de ses revenus : « il va sûrement ... falloir qu'il se trouve des contrats » (1C20).

Au contraire, les coachs restent porteurs d'un discours managérialiste véhiculant des normes d'efficacité : « faire mieux », « plus vite », « sans risque » (1C2). Cela est justifié car « une entreprise privée est là pour faire ... du chiffre d'affaires » (1C20). Autrement dit, les coachs sont le relai d'une gouvernementalité managériale qu'ils exercent. Le pouvoir est basé sur « un petit rituel » (1C2). « C'est un métier où on essaie d'influencer les autres » (1C2).

Les discours des enquêtés véhiculent ici les normes managériales d'efficacité, de neutralité, d'autonomie, de responsabilité et d'adaptabilité. Dans une logique d'efficacité, les coachs sont ainsi « identifiés comme étant des gens qui aident des personnes à résoudre des problèmes sous un mode curatif ou correctif » (1C2) : « "changez-moi ce gars là, il est pas assez directif, il l'est trop, il est pas assez ceci, il est trop cela" ». Il peut être un « guide [...] neutre » accompagnant « les gens vers l'autonomie » s'ils en ont

« l'intention » (1C3). Il convient d'« avoir un accompagnement qui soit cohérent ... et adapté à leur demande [celle des entreprises] ... ça va dans le sens de ... ? de ... ouais, bon, tu verras bien ce que t'en fais ... » (1C3).

Paradoxalement, les coachs sont assez critiques mais ils reproduisent les effets d'une gouvernementalité managériale qu'ils ont fuie. Cela perturbe 1C3 qui marque une hésitation (« ... ») puis une fuite : « de ... ouais, bon, tu verras bien ce que t'en fais ... ». Elle se rend compte d'une contradiction difficile à tenir pour les coachs, celle d'avoir un discours critique et mercantile.

Le risque est que le coaching soit ainsi récupéré par le management, d'après des raisonnements instrumentaux. Par exemple, dans une logique du toujours plus, l'image positive du potentiel à exploiter (à 100%) est mise en avant pour servir la « croissance » (1C11) du coaché voire sa performance ou sa confiance, et même le lien social :

« les entreprises dont les humains vont bien, elles ont une bonne croissance, une bonne réussite, une pérennité » (1C3).

« Y'a une forme de sur-adaptation de la personne à son environnement et à un moment la per', la personne ... ne, ne ... ne va ... vivre, se vivre ! dans sa fonction, dans son métier que à 50% de ce qu'elle est vraiment ... » (1C11).

« Donc la personne reprend confiance en elle, elle s'accepte comme elle est, elle, elle, elle se ré-aime de nouveau (*rire*) [...] elle développe son autonomie, elle attend plus que la graaande entreprise règle ses problèmes. C'est-à-dire que c'est elle qui prend conscience de ce dont elle a besoin pour réussir et qui se prend par la main pour aller demander de pouvoir fonctionner dans telle et telle condition pour pouvoir être puissante [...] comme un levier ... d'accélération de leur réussite [...] libérer [...] l'énergie vitale du plaisir et de l'enthousiasme et de la spontanéité [...] c'est un ... magnifique levier de performance que ... de travailler sur le comportemental » (1C11).

« je me suis dit "mais j'...exploite pas ce que j'ai en moi" [...] je développais pas ce que j'avais moi de spécifique, de l'être quoi. [...] je pense que jusqu'à la fin je me sentirai en sous-régime (*rire partagé*). [...] Je me dis que je peux toujours faire mieux en fait, voilà c'est ça (*rire*) [...] je suis en permanence en ... en demande de progrès de moi » (1C17).

« du lien social qui devrait ABSOLUMENT être réinjecté dans les entreprises et les organisations [...] de manière à ce qu'en fait, les salariés de ces entreprises fassent



don ... de leur volonté de travailler [...] ça fait une boucle ... ça fait un cercle *virtueux* et pas un cercle vicieux ». (1C20)

Le lapsus de 1C20 (« *virtueux* ») montre que l'illusion instrumentale du coaching est aussi fragile. Mais le discours managérialiste des coachs n'est pas surprenant au regard de leur ancrage affectif qui perdure malgré une rupture bifurcatoire. En effet, les enquêtés revendiquent leur amour de l'entreprise. Car ils souhaitent se distinguer des dissidents :

« j'en rencontre beaucoup qui sont dans la ... dans le ... dans la plainte de l'entreprise, dans le ... côté ... et c'est là que c'est dangereux je trouve. Parce que ... moi j'aime l'entreprise hein ? » (1C17).

Certains ne s'autorisent pas à blâmer leur (actuel) employeur malgré des contextes organisationnels chaotiques, même s'ils ne sont pas dupes des réponses managériales apportées aux dysfonctionnements organisationnels :

« j'aime bien ma boîte » [...] je critiquerai pas ... mon entreprise ! ... parce que ... encore c'est pas mal, [...] on a quand même accès à des formations, la preuve, c'est que ... grâce à eux ... moi j'ai découvert plein-plein de choses ... .... Mais je dirais que parfois ... ça me semble être ... une ... un pansement sur une jambe de bois (*rire*), ouais » (1C16).

1C16 est encore salariée au moment de devenir coach et son processus de saturation est essentiellement personnel, malgré une « fatigue » avérée liée au travail.

On observe que la résistance des coachs est liée à des revenus exogènes à leurs prestations de coach. Tant que les bénéfices dépassent les contradictions, certains enquêtés se soumettent librement à la gouvernementalité managériale du coaching. Ils étouffent ainsi des critiques pourtant virulentes, voire ils promeuvent une logique instituée de profitabilité (1C20) :

« Une entreprise est pas philanthrope, [...] il faut faire de l'argent. [...] Donc ce système il est comme ça il est sain, il est normal. [...] Y'a pas du tout à cracher dans la soupe, loin de là [...] tout ça est, est, est normal, [...] mais [...] dès l'instant où il y a de l'argent en jeu ... il peut y avoir ... du pouvoir en jeu ... [...] et ça peut être ensuite détourné ».

En ce sens, les enquêtés préservent ce qui fait leur identité de coach. Car elle est construite à partir de leur expérience de carrière de cadre :

« alors bien sûr je vais pas le jeter [l'ancien *cadre*<sup>128</sup>] celui qui ... il fait partie de moi, il fait partie de ma vie, il fait partie de mon, de mon éducation, de mon histoire familiale » (1C23).

En somme, les processus affectifs et de socialisation sont encore tenaces. Toutefois, si les coachs gardent un vocabulaire idéologiquement marqué ou connoté (« j'ai tellement investi sur de l'humain » - 1C23), la bifurcation est un point de non-retour entre ces deux mondes sociaux. Bien que des codes et des normes y soient convergents. Car leur démarche était de se libérer des effets directs de la gouvernementalité managériale :

« A un moment donné je ne peux plus quoi, je ne peux plus aller demain dans une boîte. Et puis je s...ais trop bien comment ils fonctionnent » (1C23).

Au total, il y a une résonance entre le parcours des enquêtés et le processus de subjectivation vers et par le coaching (C.).

### C. *Processus de subjectivation et résonance*

Les enquêtés témoignent d'une résonance idiosyncrasique dans leur rapport au coaching. C'est tout leur parcours biographique et professionnel qui résonne. Cela explique leur ambivalence discursive.

Par exemple, 1C2 note « l'importance » de la « bienveillance » dans le management. Or c'est justement ce dont il a manqué durant sa carrière (à travers des « jugements », des « conflits »). Cela « continue » à le blesser. Sa « mission » de coach est ainsi d'« œuvrer » vers plus de bienveillance. Cela fait également écho à sa « personnalité » dans sa capacité à être bienveillant avec lui-même :

« on n'est pas beaucoup en situation de bienveillance par rapport à ce que fait l'autre, [...] il fait différemment, et voilà (*rire*), [...] ..., ça ça me touche pas mal et je pense que c'est peut être aussi ça qui fait venir dans le métier de coach et le métier finalement de médiateur » (1C2).

« s'accueillir soi-même aussi, plus de bienveillance et plus de recul (*rire*), parce que, on peut être hyper jugeant par rapport à soi-même (*rire*) » (1C2).

Le système de valeurs de 1C2 repose sur son vécu et pas seulement sur les normes de coaching. Cela donne un aperçu du cadre subjectif d'intervention des coachs, et donc

---

<sup>128</sup> 1C23 joue volontairement avec les mots le 'cadre' (le manager) et le 'cadre' (managérial/organisationnel).

d'un potentiel émancipatoire par rapport à des normes qu'ils jugent secondaires comme la performance (1C9).

Le coaching est un miroir thérapeutique pour certains enquêtés. A l'image de ce qui a fait défaut dans son parcours, 1C3 souhaite coacher pour « apporter une autre façon de voir aujourd'hui [...] contribuer au mieux-être des gens dans l'entreprise » et les aider à « passer une étape de sa vie, à passer une difficulté ». Elle propose même un « coaching thérapeutique » qui vise la « santé globale en entreprise » voire « des blessures psychologiques, [...] de l'enfance » (1C3).

A l'instar de ses pairs, 1C3 veut aussi apporter de la reconnaissance et subvertir le dispositif du coaching, le récupérer à des fins émancipatoires :

« c'est l'entreprise au service de l'humain quoi hein (*rire*), que l'entreprise serve à l'épanouissement personnel, et qu'elle ne soit pas broyeur ... voilà. ».

La dimension thérapeutique du coaching prend parfois la forme d'une réparation ou d'une compensation plus ou moins consciente, comme un retour des affects, un contre-transfert :

« chacun va l'exercer ... [...] en quête de quelque chose, alors soit de propre réparation de soi, ou soit ... [...] on n'arrive pas coach par hasard, [...] comme on n'est pas thérapeute par hasard » (1C11).

« je pars par la fenêtre et je vous jure que je reviendrai par la porte, [...] la grande porte [...] apporter une bouffée d'oxygène dans ce management, [...] que moi j'ai subi [...] avec cette notion de ... revanche à prendre sur l'entreprise (...) [...] mais vengeance positive, constructive hein ? Mais quand-même, le fait d'avoir été malmenée, moi, mais pas que moi » (1C20).

« un lien aujourd'hui qui nous manque dans la société » (1C23).

Afin d'être utile, il s'agit aussi d'aider les autres là où on aurait eu besoin d'aide, de techniques ou d'outils :

« personne vous a jamais expliqué [...] et vous prenez des claques pas possibles et vous avez l'impression que vous êtes mauvais, c'est aussi pour ça que je fais ce métier-là, moi on m'a jamais donné les clefs » (1C11)

« j'ai quand même vécu ce qu'ils vivent (*rire*) et j'ai pas toujours réussi ! en plus ! donc (*rire*) ça aide (*rire*) c'est ... donc j'ai la, la légitimité de l'expérience aussi »

; « pourquoi on va avoir de la souffrance au travail ? c'est ça qui m'intéresse moi » (1C11).

« des situations où je bloquais, [...] et je me rendais, bien compte en fait je touchais du doigt que j'avais pas forcément toutes les clés [...] et je me rends compte que dans les grandes entreprises ... c'est pas un point sur lequel on accorde de la valeur » (1C16).

« je me sens du côté de la vie aujourd'hui ... (... ..). J'ai le sentiment de servir à quelque chose (...) que je n'ai jamais eu » (1C17).

Vouloir aider fait écho à une démarche de contre-don. 1C17 ressent une « dette » de « solidarité » (1C17). A son tour, elle cherche à prendre soin des femmes à l'instar de ce dont elle a bénéficié :

« ça a pu être au début un ... un élément ... qui a pu déclencher ... mon envie et mon désir d'être dans la relation d'aide parce que ... [...] c'est vrai que je ... j'ai trouvé que j'ai eu beaucoup de chance et beaucoup d'amour autour de moi dans ... dans, dans l'épreuve ... [...]. Donc y'a comme une chaîne ininterrompue de ... donner-recevoir-et-rendre et rendre à une autre personne [...] qui crée aussi ... de la solidarité. [...] cette idée-là, qui n'est pas une idée ... farfelue ensuite d'être allée en [continent1] ... réparer les femmes<sup>129</sup> ... [...] pour qu'elles retrouvent ... une place dans la société parce qu'elles sont bannies ... rejetées ... elles meurent dans le ... dans la rue etcetera [...] ça leur redonne une vraie vie ».

Cette dette résonne avec le milieu managérial dans lequel elle-même n'a pas su ou pu se faire une place en tant que femme :

« Et ce qui se rejoue ici, d'après moi ... [...] y'a un fil, c'est prendre soin des femmes [...] le problème, c'est que ... elles sont toujours dans la ... dans les injonctions de ... "il faut que je fasse comme un homme" (...) » (1C17).

De la même manière que certains coachs ont expérimenté une démarche de subjectivation vers une ontologie plus authentique, ils s'affairent à la promouvoir au bénéfice de coachés. Autrement dit, c'est parce qu'ils ont bénéficié des techniques de soi par le coaching, qu'ils veulent partager cette expérience. Cela rejoint un adage assez répandu dans le coaching : le coach est son premier outil :

---

<sup>129</sup> Elle fait ici écho aux complications médicales lors d'accouchements en [continent1].

« Aider des gens ... .. ou accompagner qui ils ont envie d'être, dans le mouvement, alors qu'on sait que nous-mêmes ça a été quelque chose qui a été salvateur et bien c'est de la ... c'est vachement de la résilience ! [...] Et c'est pas juste un hasard puisque si, idéalement [...] c'est reproductible que c'est la bonne méthode. [...] "J'ai trouvé un chemin qui a du sens, qui est plutôt positif", [...] ... si j'avais été face à du coaching et bien pour le coup ... je serais peut-être allée sûrement plus vite" » » (1C16).

Néanmoins, c'est une démarche idiosyncrasique. Cela rend paradoxal et instrumental le caractère « reproductible » de « la » méthode, d'autant plus à des fins salvatrices. La rationalisation *a posteriori* de leur expérience de carrière conduit certains coachs à théoriser et généraliser leur expérience pour tendre vers une « résilience organisationnelle » :

« c'est une façon de gérer le risque [...] gérer l'angoisse [...] l'incertitude... [...] tous les risques pathologiques qui peuvent émerger au niveau de l'organisation, ... stress... anxiété... .. pression des négociations... » (1C25).

Si le coaching est un facteur de résilience, le coaché est-il un rouage de flexibilité organisationnelle ? On observe que l'approche et la représentation que les coachs ont de leur pratique résonnent explicitement avec leur parcours professionnel et personnel. Pour 1C25, la résilience fait écho à la période où il a « courbé le dos [...] enfermé dans une certaine... logique de domination » (1C25).

Par ailleurs, cette démarche de rationalisation est aussi un argumentaire mercantile. 1C3 associe le coaching (thérapeutique) à l'obligation légale de « responsabilité de l'entreprise sur la santé morale et physique de ces salariés » pour mettre en place « un véritable partenariat pour ... les salariés et d'être dans de l'accompagnement, humain, qui manque crucialement aux organisations » (1C20).

Pour tenir leur position ambivalente, les coachs rationalisent leur parcours. Au point de légitimer leur distanciation critique dans le processus de devenir coach. Tous ces discours justifient leur continuité professionnelle et donc leur évolution « naturelle », nullement dissidente, en apparence. D'après l'analyse de 1C3, il s'agit d'« un processus d'autonomie individuelle [en] inter-dépendance » avec l'entreprise. Cette interdépendance est la suite logique d'une « contre-dépendance » c'est-à-dire la phase où l'« on s'oppose » (1C3). Autrement dit, la rupture est présentée comme légitime dans le processus du devenir coach. C'est une manière de faire reconnaître la difficulté d'une

saturation professionnelle et donc d'en soulager la charge affective. Cela donne du sens au sacrifice. C'est aussi un moyen de « capitaliser » (1C16) sur ses erreurs et son parcours, et d'assurer la transférabilité de ses compétences expérientielles (ex. la capacité à donner confiance) :

« c'est un peu une évolution naturelle de, de ... (*souffle*) 20 ans de pratique de management ou ... de prise de conscience » (1C11).

« pour moi je, je, c'est pas une autre vie professionnelle. C'est la même vie professionnelle. [...] C'est ça peut-être le fil effectivement, cette notion de ... de confiance. [...] Je parlais d'argent mais très vite on parlait d'autre chose, [...] une confiance ... profonde qui s'était installée avec les ... les clients » (1C17).

« l'accompagnement de l'autre, l'intérêt pour l'autre, [...] ça a été quelque chose d'omniprésent dans ma vie ... dans mon parcours » (1C20).

Pour 1C16, qui est encore salariée, cette forme d'employabilité est d'autant plus stratégique :

« idéalement ... je préfère rester chez [entreprise40], [...] ça permet d'asseoir une, une expérience ... ».

Au total, la résonance participe du processus de subjectivation, d'identification et de motivation : « c'est moteur pour moi aujourd'hui » (1C20).

## Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation pour mettre un terme à une saturation relayée par le corps

Le processus de bifurcation des managers autour de leur mi-vie (~ 40-45 ans) correspond au processus des enquêtés plus jeunes (~ 35 ans), selon les trois étapes du processus de bifurcation analysées : 1/ une expérience des effets de la gouvernamentalité managériale avec de surcroît quelques difficultés personnelles (au contraire des plus jeunes managers qui n'y font pas explicitement mention) ; 2/ une saturation notable qui va de pair avec une prise de conscience et 3/ qui soulève un processus émancipatoire idiosyncrasique.

La bifurcation à mi-vie intervient plus tard bien qu'un tel processus s'ancre dans des paramètres parfois précoces comme le conditionnement infantile qui participe plus tard de la dissonance professionnelle. De plus, si ces enquêtés mettent plus de temps avant de bifurquer, c'est leur corps qui semble encaisser et compenser. Par conséquent, ils sont plus sujets à exprimer une forme de fatigue, voire un épuisement ou encore un *burnout*.

### Partie 3. La bifurcation des coachs : vers un modèle convergent ?

La réappropriation des techniques réflexives du coaching lors de leur transition leur est d'autant plus importante que leur processus de bifurcation s'est effectué dans la violence.

Penchons-nous sur le processus qui conduit des managers seniors à bifurquer vers le coaching (Chapitre 3.).

## Chapitre 3. Devenir coach chez les seniors. Un processus variable

---

Trois enquêtés sont d'anciens managers ayant effectué, après l'âge de 45 ans, une transition brusque (« trop rapidement » -1C1) : la transition est soudaine ou violente.

Nous présentons les managers qui étaient seniors au moment de leur transition (I.) avant d'exposer l'expérience de leur carrière et de ses effets de gouvernementalité managériale (II.), ainsi que la prise de conscience et le phénomène de saturation qui s'y rapportent (III.). Cela les a conduits dans une démarche microémancipatoire vers et par le coaching (IV.).

### I. Présentation des enquêtés et du déclencheur

Consécutivement, nous situons le contexte de la transition de carrière des enquêtés suivants : 1C1, 1C6 et 1C19.

1C1 met « fin » à une carrière organisationnelle de trente-trois ans qui « se termine un peu en queue de poisson ». Il est alors « patron de boîte » (directeur-fondateur) dans l'industrie de la formation et âgé d'environ 56 ans. A ce moment-là il « négocie une ... un petit plan social dans lequel je me suis mis ». Car il est « au bout du rouleau ». Nous le rencontrons dans une salle de cours d'un IAE. Il présente trois ans d'expérience de coach à son actif. 1C1 exerce peu le coaching car il est retraité avec « des revenus par ailleurs ». Il est aussi « instructeur dans le cadre de la professionnalisation des organismes de formation » et accompagne des individus pour instruire des dossiers de financement de formation de coaching.

1C6 a environ 52 ans lorsqu'il « sort de sa passion » : « je ... saturais et je commençais à vomir le football ». Il met un terme à une carrière nomade dans laquelle il est joueur (en 7 ans il traverse 3 clubs) puis entraîneur suite à une blessure (en 24 ans il parcourt 7 clubs). Il devient préparateur mental puis coach dans une société qu'il crée, quatre ans avant notre rencontre, chez lui.

Après « toute sa carrière » de « manager », pendant 20 ans dans un groupe français (leader dans les services de proximité), 1C19 « quitte » son entreprise vers 49 ans. Elle est alors cadre-dirigeante et termine son ascension au sein d'une carrière organisationnelle :

« j'ai ... pas obtenu le poste que MOI je voulais [...] cadre-dirigeant opérationnel [...] DANS la région, DANS ... la région, dans-la-région [...] si j'avais eu ce



poste-là dans le sud j'aurai continué, voilà. Et j'aurais pas eu de rupture, en tout cas pas à ce moment-là [...] sachant que j'ai toujours fait ce que je voulais ».

Elle est coach apprentie depuis un an lors de notre rencontre (effectuée dans le bureau d'un enseignant d'une école de commerce). Elle déploie son activité dans le conseil et la formation.

La contextualisation de la transition de carrière des managers seniors met en perspective la signification qu'ils donnent à leur expérience professionnelle quant aux effets de la gouvernementalité managériale (II.).

## II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale

L'expérience de la carrière traduit les effets de la gouvernementalité managériale qui prennent la forme d'un fort investissement au travail (A.), de difficultés (B.) et d'une dissonance plurielles (C.).

### A. *Un fort investissement au travail*

Le statut de 1C1 traduit un fort investissement dans une carrière de « 30-35 ans » où il dirige « un organisme de formation qui a compté jusqu'à 80 collaborateurs ». De par sa personnalité, 1C1 est « très préoccupé par la perfection, par les obligations, j'ai des messages contraignants très forts ». Il est « aspiré par des responsabilités professionnelles, par le boulot, par tout ça » :

il est « dans l'action, le faire quoi ... "fiou !" c'était l'engagement permanent quoi [...] sur la branche professionnelle, c'est-à-dire que j'ai été Président du ... du [Fédération1] pendant une douzaine d'années, administrateur national [...] je fais trop de kilomètres, j'étais... tout le temps crevé donc le soir ».

1C19 choisit de s'impliquer dans la création d'un service d'audit et connaît une forte ascension :

« avec des équipes de plus en plus grandes pour arriver à des postes de cadre-dirigeant ... opérationnel [...] investissement [...] très élevé [...] niveau d'implication très-très élevé, avec un niveau d'exigence très fort, ce qui est normal ».

Elle était dans « cette recherche-là, de prouver quelque chose [...] envie de vous ... vous froter [...] dans les conflits (*toux*) tout ce qui est tension ». Elle est animée par des

valeurs organisationnelles ‘affichées’ qui ont « de la gueule quoi, en tout cas ça correspond (...) à quelque chose de ... d’important ... pour moi » : « l’humain ... au centre ... de l’entreprise » ». La satisfaction au travail est pour elle un moteur manifeste de même que la « reconnaissance » notamment quand « votre entreprise, votre hiérarchie investit sur vous [...] pour VOUS » :

« j’y ai pris ENORMEMENT de plaisir ENORMEMENT ! Je n’en garde QUE du bon souvenir [...] de grandes-grandes satisfactions de réussite et ces moments de partage-là sont extraordinaires (...) ».

Chez ces enquêtés l’engagement est « normal » et plus ou moins conscient (« quelque chose »), relatif à l’enfance :

« c’était une évidence d’aller [...] le plus loin possible vers la victoire [...] je ... fonce [...]. Y’avait quelque chose qui me tirait quelque part [...] un besoin pour moi ... de ... de combler, combler ce manque ... qui avait été ... un petit peu tronqué quand j’étais gamin » (1C6).

1C6 explique son désir du « toujours plus » (« fallait que je fasse encore plus ») par une quête narcissique (il recherche les « honneurs ») et une disposition « génétique » :

« j’étais le premier de la classe et à mes côtés j’avais un copain qui avait les honneurs ... de tout le monde. [...] Ce qui était dans mes gênes c’est de pouvoir communiquer avec les autres, leur donner du bonheur [...] je veux rayonner comme ça ! ».

Cela le conduit à « élargir » son « champ d’actions » au fur et à mesure par le sport puis le coaching. Le fort investissement de ces enquêtés n’est pas sans difficultés parallèles (B.).

### *B. Des difficultés vécues (essentiellement au travail)*

La « fin de carrière » de 1C1 est symptomatique de ses difficultés car il est « burnouté » :

« carrière [...] terminée un peu en queue de poisson, en tout cas trop rapidement à mon goût et ... dans un premier temps ‘burnouté’ il n’était pas question de me remettre à faire quoi que ce soit »

Il identifie la répétition de « mécanismes d’échec » et dans un contexte économique tendu en termes d’enjeux politiques et de marge de manœuvre. Son organisme est lié à un secteur qui connaît « beaucoup de difficultés, parce que c’est un secteur très concurrentiel,

très ... très soumis aux politiques publiques,... la formation professionnelle reste un enjeu permanent dans ... à la fois le traitement social du chômage ». S'il décide par lui-même de partir, sa transition est brusque. C'est la spirale en sens inverse, il chute puis s'isole malgré lui :

« Tu t'arrêtes de bosser, ah c'est clair ! tu perds tes réseaux, [...] ce que t'avais l'habitude de faire ... voilà plein de choses [...] ton environnement personnel "waoufff !". Donc ... .. forcément tu plonges, t'as pas besoin de tant que ça pour plonger (*rire*) [...] Et puis ... ma compagne [...] que j'avais recrutée y'a ... un peu plus de 20 ans et qui était ... cadre de direction, a décidé aussi à ce moment-là d'arrêter notre ... vie ... notre histoire. Et ... "bom bom" double peine quoi ... ».

Pour 1C19, son fort investissement est « normal » et les difficultés associées également, à savoir le manque de « temps », les « conflits » : « c'est très compliqué, très complexe ». C'est encore plus contraignant en tant que « femme ». Elle est « amenée à beaucoup se déplacer », cela « fait huit ans que j'étais ... éloignée de ma famille » (du « lundi matin à 4h du matin, pour rentrer le vendredi à 23h »). Par conséquent, elle avait besoin « d'évacuer ».

1C6 nous fait part d'une « vie qui est un peu chaotique » avec des « chocs émotionnels ». Ce qui l'amène à « un travail sur moi-même [...] tout au long de ma vie ».

A l'instar d'autres enquêtés, une dissonance est observable chez les managers seniors (C.).

### *C. Une dissonance plurielle au travail*

Sur fond de regrets, 1C1 évoque une « sensibilité [...] complètement abandonnée pendant 30 ans de vie ». Il a aujourd'hui « l'impression d'une grande parenthèse pas très heureuse, le sentiment d'avoir loupé quelque chose dans cette phase ». Car il restait dans le « domaine du mental » sans considération de son « ressenti ». Il le regrette :

« si j'avais pas fermé la porte à ce moment-là, probablement j'aurais été un autre patron, j'aurais été un autre père, j'aurais été un autre mari, enfin, j'aurais eu une autre vie ... ça sert à rien de regretter on le sait bien ... ».

Malgré son fort investissement professionnel, il semble douter rétrospectivement du rôle qu'il a joué, via son organisme de formation, dans le « traitement social du chômage » :

« comme si on pensait que la formation allait résoudre le problème du chômage,

ça résout pas, ça enlève les personnes du chômage pendant un moment ».

Il ne précise pas s'il y croyait à l'époque.

1C19 ne manifeste pas de dissonance singulière<sup>130</sup>. Elle désigne simplement un manque d'équilibre dans sa vie familiale. Pour 1C6, la dissonance est très marquée. Il décrit, non sans contradictions, un important décalage dû au conditionnement social avec lequel il se bat depuis l'enfance :

« Je me suis jamais comparé aux autres. J'ai toujours fait quelque chose où j'étais unique [...]. Le conditionnement ... les trucs comme, ça m'a ... ça m'a toujours horripilé ! [...] j'ai cherché le côté unique que j'étais [...] tout ça parce que j'avais peur quand j'étais gamin, et ça c'est une peur qui est, d'être conditionné parce qu'on me disait, parce qu'on m'a raconté des conneries [...] pourquoi on m'a pas dit que, on avait la possibilité de trouver le bonheur ? [...] je cherchais, de l'autonomie, donc ... ok, et j'avais ... nécessité de ... de ne pas rentrer dans des boîtes [...] je suis aligné [...] si je fais c'est que ... que c'est en accord avec moi-même » (1C6).

1C6 choisit sa voie mais il est en décalage avec son environnement. Il devient footballeur malgré des réticences diverses qu'il met à distance tout en ayant l'impression d'avoir été « télécommandé ». Il semble pourtant conditionné par une quête narcissique, pour les honneurs :

« ça me convient parce que ça avait du sens d'être footballeur pour moi [...] j'entends encore ce qu'on me disait quand j'avais 14-15-16 ans "le football, c'est pas un métier", [...] impossible de convaincre ton environnement ».

« Les enfants sont conditionnés par des choses qui sont des leurres [...]. J'ai eu l'impression de, d'avoir été ... .. cloisonné, orienté, téléguidé, télécommandé [...] Donc tu imagines toutes les contraintes, de tout ce qui est ... limitant, freinant, qui aurait pu me ... m'empêcher de faire ça ! Je me dis "mais, quel bonheur que j'ai pu faire ce métier [de footballeur] !" »

1C6 vit mal la dissonance qu'il ressent depuis l'enfance. Car, à ce moment-là, il se contraint au « soi-disant confort » d'être normal, conformément à l'éducation, ce qui le tiraille :

---

<sup>130</sup> « sachant que j'ai toujours fait ce que je voulais » (1C19).

« d'un côté j'étais tiraillé par le fait de ... d'être ... hors norme, différent des autres, et d'un autre côté, [...] je m'obligeais à être comme les autres (*rire*), alors, j'étais différent, mais fallait que je revienne vers la ... vers la norme, [...] c'était ... "pffrr", c'était comme ça c'était des confrontations sans arrêt, parce que je me sentais bien ailleurs et je revenais vers ce qui était soi-disant un confort de vie pour tout le monde, c'était l'é' ... l'éducation [...], 'pffffrrrr' oh ça c'était détonant ... [...] c'était compliqué ».

Ce cumul des dissonances et des difficultés couplées d'un fort investissement au travail, conduit les enquêtés à une saturation plus ou moins explicite en amont de leur transition (III.).

### III. Saturation voire épuisement. Prise de conscience et bifurcation

1C1, de par son *burnout*, rend compte d'une telle saturation ; il met du temps (2-3 ans) à revenir à ses réseaux professionnels bien qu'il ait été très sollicité : « ils m'ont demandé plein de fois ». Entre temps, via un accompagnement informel (avec la fille d'amis), il refait surface et prend du recul :

« en touchant le fond, la chance que j'ai eue, [...] elle m'a permis de me connecter avec un certain nombre de ressources personnelles [...] un questionnement qui me renvoyait à ce que j'avais besoin de régler pour retrouver une certaine dynamique personnelle, m'a aidé à me remettre en selle [...]. Et au bout d'un petit moment je me suis rendu compte qu'il me restait encore des choses à faire et l'envie aussi d'apprendre ».

1C19 exprime brièvement une forme de lassitude liée à son travail, comme si elle n'y croyait plus, comme si le manque de reconnaissance empêchait de donner du sens au sacrifice. Elle a beaucoup donné mais s'est vue refuser le poste souhaité. Elle rationalise *a posteriori* son goût, convenu, du nouveau et du changement. Elle ressent une forme de « ras le bol »<sup>131</sup> et de la « monotonie ». Bien qu'elle euphémise sa « rupture », elle a tout de même « une envie de changer de vie » :

« j'ai beaucoup pratiqué [...] ouais, l'impression d'avoir fait un peu le tour quoi [...] On prend pas du plaisir tous les jours hein ? ».

« après ... ouais ... c'est une espèce de ... pffff (... ...) je sais pas ... (...) moins

---

<sup>131</sup> Terme proposé par l'enquêteur pour reformuler les propos de 1C19, ce à quoi elle acquiesce.

d'enjeux ... moins de ... je sais pas [...] ... fffffff... qu'est-ce que j'ai toujours envie d'aller me frier ?, [...] j'ai donné quoi, je suis pas sûre que ça m'amène un plaisir extraordinaire, aujourd'hui, vous voyez ? à 50 ans quoi ».

« je pense c'est l'âge, c'est le recul, c'est l'expérience, c'est bon vous avez prouvé quoi. [...] peut-être vous avez envie de vous prouver autre chose (...) mais pas dans les mêmes, pas dans les mêmes domaines, l'envie de changer [...] j'aime bien le changement [...] j'aime tout ce qui est nouveau (*gêne de gorge*) [...] dès que je suis dans la routine, c'est pas la peine »

1C6 sature explicitement dans sa course qui le conduit à une « pseudo-perfection » ; il s'isole des autres car il est divergent :

« En fin de compte ... je n'ai plus le plaisir [...] je n'étais plus en adéquation avec les comportements et les, ce que j'entendais, de, des gens autour de moi. [...] pour moi ça n'avait pas de sens [...]. Donc je me braque [...] de toute façon je ne pourrai pas convaincre tout le monde [...]. Je faisais plein de choses qui permettaient d'avancer et d'arriver ... .. à, entre guillemets à une pseudo perfection [...] pas du tout en adéquation avec ... mon quotidien, je te dis donc je m', je m'éloigne ... Moi je vais rechercher que la victoire ».

Lorsqu'il ne supporte plus les tensions avec son environnement, c'est son corps qui exprime un trop-plein. Au sens figuré, il vomit. Il est rattrapé par une spirale de compétition et de quête narcissique :

« à 49 ans, j'ai dit "stop", (*siffle*). [...] Je ... saturais et je commençais à vomir le football ... et c'est incroyable pour quelqu'un qui était passionné. [...] je pouvais plus, [...] y'avait un trop plein. [...] 'je suis allé au bout' [...] parce que tu dois battre le petit copain [...] tu te ... tu satures, tu ... tu tu, tu t'en dégoûtes du coup alors que t'adorais [...] t'as voulu toujours mettre une couche supplémentaire [...] progresser ».

Le corps exprime l'excès et provoque la bifurcation de 1C6 : « et puis un moment donné tu sors de ta passion »). En parallèle, il témoigne d'un tournant personnel qui le décide à entamer un travail réflexif :

« j'avais une phobie terrible, terrible ! [...] des grenouilles, [...] ça hantait mon esprit jusqu'à un moment donné où j'ai failli tuer mon beau-frère [...] Je me suis dit mais "où on va ?! " et là j'ai simplement pris conscience à ce moment-là, qu'il y avait quelque chose à faire quoi ! [...] je suis allé voir pourquoi ».

En parallèle, un autre « déclencheur » conduit 1C6 vers le coaching. Un sportif de haut niveau lui demande à être coaché. Il cherche alors à maîtriser la relation d'aide en se formant et à ouvrir une affaire :

« Des déclencheurs ! [...] J'ai rencontré un ... un cycliste professionnel qui m'a dit ... "[prénom5], j'aimerais bien que vous vous occupiez de moi". [...] Y'avait 95% d'intuition et il me manquait les 5% ... et ces 5% là me ... me hantaient. [...] J'avais véritablement cette intuition qui ... qui était de savoir véritablement ce que la personne ressentait mais ... mais pas en totalité. [...] Je faisais du "coaching sauvage" entre guillemets [...] faut que je finisse mes formations pour pouvoir ouvrir ma boîte, [...] je me suis blindé de parcours ».

A l'instar des autres types de managers, la bifurcation marque une discontinuité chez les seniors. Cela initie une démarche microémancipatoire vers et par le coaching (IV.).

#### IV. Trois dimensions du processus de microémancipation

L'émancipation des coachs seniors repose aussi sur trois dimensions : une démarche coûteuse et bénéficiaire (A.), qui alimente une distanciation critique ambivalente par rapport au système managérial (B.). Opère, de surcroît, un processus de subjectivation en résonance avec leur parcours (C.).

##### A. *Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching*

La démarche émancipatoire relève d'« un travail sur soi » (1C1) long et confrontant :

« des débuts de formation assez laborieux, pendant toute une période, j'arrivais pas en fait à rentrer dans un processus suffisamment impliquant sur le plan personnel, pour avancer, faire en sorte à ce que le questionnement s'adresse à moi [...] c'est un travail sur soi, en fait c'est celui-là que j'ai eu du mal à faire [...] j'étais tellement plein de... voilà de certitudes, ça c'est "fiou" » (1C1).

« J'ai mis du temps, à savoir pourquoi j'étais hors norme [...] il m'a fallu près de 25 ans pour comprendre » (1C6).

[en formation] « je suis rentré s', vide de toute connaissance et je me suis dit "je prends tout", et alors j'ai pris tout dans la gueule, là je peux te dire que j'ai pris ... grave [...] j'étais ... comment dire ? ... formaté quelque part » (1C6).

Devenir coach implique un intense rapport à soi, une conversion du regard, que les apprentis ont des difficultés à mettre en pratique tant ils ont été incités à fonctionner

différemment (rationaliser, optimiser, faire toujours plus). Une « reconstruction » est en œuvre, elle déstabilise les repères et l'environnement personnels. La bifurcation et la formation au coaching sont une période de crise pour laquelle les promesses émancipatoires du coaching sont tout à fait opportunes. Exception faite qu'il est difficile de vivre du coaching. IC1 en fait part, de manière plus ou moins projective, à propos de clients qui sont apprentis coachs :

« assez souvent les gens qui veulent se former au coaching sont des gens qui sont en questionnement, qui sont rentrés déjà dans des approches de développement personnel, qui sont pas bien dans leur vie, souvent pas très bien dans leur couple et dans leur famille, et que ... .. ils vont pas sortir indemnes d'une formation comme ça, avec cette démarche là, pas, pas indemnes, disons que l'environnement va être questionné, [...] le nombre de couples qui exposent, qui explosent pendant ou après une formation au coaching ou de personnes qui se retrouvent en formation au coaching parce que le couple a explosé peu de temps avant ... ça c'est fréquent quand même, hein, ... y'a donc une démarche de restr', restructuration personnelle qui se déroule à ce moment là et ... quand je vois des gens en galère qui se pointent [...] je dis "attention, on ne va pas gagner sa croûte comme ça, si facilement que ça" » (IC1).

En amont d'un travail réflexif, nous avons montré que le processus de saturation voire de souffrance, qui provoque la bifurcation, implique une prise de conscience. Tout ce processus a un coût subjectif pour les cadres, mais il fait partie intégrante du processus émancipatoire. C'est un « cheminement personnel » (IC1) auquel des tiers peuvent contribuer : c'est une « chance » (IC1) voire un tremplin vers un développement personnel et un retour à soi. IC1 raconte :

« une formation spécifique de PNL liée au coaching, [...] et là ça a été révélateur, y'a eu un avant et y'a eu un après [...] voilà, en gros c'est, ça a été un déclic là mais un déclic ... profond en fait qui a complètement ... [...] je me suis sans doute laissé plus toucher par un certain nombre de choses, [...] plus dans l'écoute des émotions, [...] des sentiments, [...] des besoins, [...] après qui m'a permis moi de retrouver plaisir à plein de choses que je n'avais plus [...] on n'arrête plus d'avoir envie d'apprendre ».

La démarche émancipatoire est difficile mais bénéfique. Le regard se transforme après un déclic. C'est un retour à soi, à l'aune de son propre corps, une possibilité de recouvrer



l'écoute de ses émotions et des motivations intrinsèques, en dehors des injonctions à la performance. La démarche émancipatoire par le coaching apporte des réponses au mal-être :

« Chaque fois que ça n'allait pas, je savais pourquoi. C'est parce que je voulais rentrer dans des cases ou qu'on voulait me faire rentrer dans des cases [...] maintenant je comprends ».

Le coaching véhicule en effet une promesse séduisante, de congruence et d'authenticité, qui soulage après des années de conditionnement managérial et de dissonance.

Devenir coach, c'est aussi exercer une pratique. Or, la relation de coaching en tant que coach, est source de renouvellement de soi : « ça [coacher] me régénère pour pouvoir avancer ». Se soulève la problématique contre-transférentielle du coaching et de la relation d'aide comme objet de compensation voire de réparation de soi.

Devenir coach, c'est encore la possibilité de réajuster son travail avec ses aspirations, à l'issue d'une bifurcation. C'est l'avènement d'un désir marginalisé :

« la thématique de l'accompagnement ... (...) voilà de ... de toute personne en entreprise ... m'a, m'a toujours animée ... » (1C19).

En parallèle à cette démarche, on observe une distanciation discursive et critique des coachs, mais moins notable chez les anciens managers seniors (B.).

### *B. Le discours peu critique des seniors*

1C1 émet très peu de discours critique et direct relatif à son expérience managériale. Outre les difficultés et la dissonance évoquées, il parle indirectement, en faisant référence à des candidats qu'il accompagne pour leur dossier de financement à des formations au coaching. Il décrit plusieurs dimensions critiques à l'endroit 1/ du management et 2/ des « coachs auto-proclamés » (satisfaisant inconsciemment une problématique personnelle) :

1/ 1C1 décrit le revers des effets d'une gouvernementalité managériale qui correspond à notre description du processus de bifurcation, en amont du basculement. Par exemple, il évoque de la dissonance chez des cadres à succès, une difficulté à trouver sa place et une souffrance au travail, un manque de reconnaissance des sacrifices consentis, des désaccords éthiques, une forte implication requise et alimentée par une spirale ; ces éléments se cumulent jusqu'à une prise de conscience et une désillusion :

« Les contacts que j'ai avec des gens qui sont, qui travaillent en entreprise. ... témoignent souvent ... d'une très très grande ... absence de considération ou d'une grande souffrance, au travail [...] les difficultés à y trouver sa place et que dans le processus de décision de devenir coach, y'a un certain nombre de personnes quand elles sont sensibilisées à ... une ... façon différente de vivre ... holistique hein, globale, c'est-à-dire dans ... l'ensemble de son ... de son ... de son parcours de vie, quand on se pose des questions sur "qu'est ce que j'ai fait jusque là et à quoi ça sert ? et où ça me mène ?" [...]. Donc, des gens qui ressentent de la souffrance au travail et qui se disent "je ne peux plus. Je ne peux plus être ! ... je suis en désaccord éthique avec ce que je vis", [...] en éthique personnelle avec ... et professionnelle avec ce qu'ils font donc, ils cherchent à se positionner autrement ».

« Donc y'a ... y'a ça, ma copine [coach11] [...] ... sup de co, brillante ... [...]... avenir ... tout tracé dans la banque assurance, [...] ... et un moment donné, ... a senti que ça ne lui correspondait plus, autant sur son mode de vie personnel, habiter la région parisienne, être ... dans une espèce de course à l'échalote, devoir toujours ... améliorer le résultat, veeeeendre des produits financiers puisque ... elle était ... elle était dans des postes de très ... d'encadrement et ... [...] enfin c'était donc, "t'y crois ! d'accord !" jusqu'à une certaine limite sans doute quoi. Et ... [...] et donc ... n'a pas pris un chemin de facilité parce que ... son revenu pendant toute une période ... a réussi a bien négocié son départ [...] le processus de décision il repose sur ... il repose s... dans ce cas là, sur ... un questionnement d'éthique et tu vois c'est ... donc ça c'est assez courant quand même hein ».

Ses clients ne croient plus dans le système managérial ou ne veulent plus en être un rouage, ils cherchent un travail qui leur convient et quittent leur employeur.

2/ Par les promesses qu'il véhicule et son accès rapide (formation courte ou auto proclamation), le coaching est une activité managériale attractive dans laquelle de nombreux cadres se reconnaissent :

« plein [...] qui auront expérimenté un certain nombre de choses d'ailleurs dans leur vie, "au bout du compte, je constate qu'on vient assez facilement vers moi, que j'ai surtout ... j'aime beaucoup la relation, [...] être en relation avec les gens", je me rends compte que alors là-dessus les représentations que les gens se font avant de se former et donc parfois qu'ont aussi des coachs auto-proclamés, ... non

formés, c'est ... "eh ben je me rends compte que ... on vient me demander de l'aide" » (1C1)

Pour 1C1, devenir coach, c'est alors entretenir des jeux psychologiques en se positionnant en sauveur. Autrement dit, c'est un moyen de ne rien changer au problème relationnel sur lequel le coach intervient. C'est une posture valorisante qui compense les difficultés du coach lui-même :

« je suis dans le triangle de Karpman, [...] je satisfais quelque chose chez moi [...], je suis donc son sauveur quoi et ... (*mime de respiration avec le torse bombé, hâletant*) ça me ... donc y'a plein de gens qui sont dans ... dans ce questionnement-là, [...] qui sont confrontés à leur propre ... problématique personnelle quoi [...]. Je le repère assez régulièrement ... et puis y'a des gens qui se sentent ... [...] et puis "je sais en gros ce que les gens ont besoin quoi hein" ».

Par-delà les difficultés et la dissonance vécues (« burnouté » - 1C1, « vomir » - 1C6, « rupture » 1C19), à l'instar de 1C1, 1C6 et 1C19 ont un discours critique assez bref. 1C19 témoigne d'une forme de désillusion inhérente à son expérience managériale. Quant à 1C6, il dénonce le caractère non démocratique du coaching :

« Putain ... Ça veut dire que ceux qui détiennent ça [les techniques de soi], détiennent un pouvoir ? Mais je me dis "Mais c'est grave ! C'est gravissime ... !" [...] "On peut pas mettre ça dans les mains de tout le monde ?", ok [...] on n'est pas sur le même niveau de développement » (1C6).

« l'humain ... au centre ... de l'entreprise" [...] on n'est pas dans l'utopie ... gros, gros décalage comme partout entre ce qu'on affiche et ce qu'on fait » (1C19).

Les enquêtés ont un discours ambivalent. Car, par-delà un discours critique, ils cherchent rationnellement à montrer la continuité de leur parcours. Ce qui n'est qu'une partie de la résonance qui nourrit le processus de subjectivation inhérent au devenir coach (C.).

### C. *Processus de subjectivation et de résonance*

Le processus de subjectivation, qui a conduit nos enquêtés à construire leur subjectivité en rapport avec le coaching, repose sur une continuité malgré un processus pluriel de rupture bifurcatoire. Il y a résonance avec leur trajectoire, parfois antérieure à la carrière, et plus ou moins consciente.

Les discours critiques sont pondérés par la volonté de lisser les effets néfastes de la gouvernementalité managériale ou du conditionnement par l'environnement personnel et professionnel. C'est une manière de faire tenir la cohérence et la logique de développement de la trajectoire des cadres, malgré un point de non-retour :

« j'ai fait le deuil assez vite du football mais pas le deuil du ... à oublier, le deuil de dire "je passe à autre chose", et ... parce que je peux pas, j'ai passé que des moments exceptionnels, extraordinaires dans le football [...], mais il fallait que je passe à autre chose » (1C6).

Le coaching est une opportunité de rebondir après une trajectoire atypique, de capitaliser à partir d'un « cursus bizarroïde » en valorisant « sa spécificité » (1C6). Il s'inscrit parfaitement dans une gouvernementalité managériale au nom d'un humanisme instrumental. Il s'agit d'améliorer l'efficacité des autres, de leur permettre d'investir leur singularité en rationalisant l'intuition du coach. 1C6 mêle les promesses émancipatoires du coaching avec ses aspirations personnelles, à savoir permettre à tout le monde de s'épanouir ... donner du bonheur :

« donner la possibilité à la personne de ... de, non seulement de s'épanouir mais de s'enrichir [...] chercher le moment où vous étiez ... en ... en performance [...] y'a quelque chose en plus, c'est cette, cette aura que chacun d'entre nous peut dégager ».

« L'intuition est importante mais faut la rationaliser ... » (1C6).

1C19 fait écho aux failles managériales et à la valeur ajoutée qu'a constituée le coaching lorsqu'elle en a bénéficié. C'est un sas de décompression qui compense la frénésie organisationnelle et conflictuelle. C'est aussi un moyen de conforter son identité de « dirigeant-opérationnel » et de femme. C'est une reconnaissance :

« mes collaborateurs et moi-même avons beaucoup de conflits à gérer [...]. Le coaching [...] (*souffle*) permet aussi ... d'évacuer [...] combler un vide qui existe en entreprise ... avec la limite ... du rôle du manager. [...] Y'a des choses que vous ne (...) pouvez pas ... ou n'avez pas le temps de traiter ... ou que la personne n'a pas envie aussi de traiter avec son hiérarchique [...]. Alors c'est comme quand on est gamin ... y'a des choses qu'on dit pas aux parents [...] la notion du ressenti ».

« ça m'a apporté de la confiance en moi [...] ... ça me confortait ... dans ce que j'étais, dans qui j'étais [...] accepter mon style [...] surtout en tant que femme, c'est assez compliqué ».

La pratique du coaching résonne directement avec l'enfance de IC6 et à son désir de rayonner tout en se libérant des conditionnements :

« plutôt que de nous orienter, on nous ouvre à toutes les possibilités en nous protégeant [...] donner la possibilité à la personne, de grandir plus vite et mieux ? [...] j'aimerais que ... 'pfffou' que ... que le plus de personnes possibles puissent, entendre, tout simplement écouter et entendre » (IC6).

### Conclusion du Chapitre 3. La bifurcation des managers seniors, un retrait peu virulent

On retrouve chez les seniors des dimensions structurantes du processus qui conduit à vouloir devenir coach : 1/ un fort investissement au travail, une dissonance plurielle mêlée de difficultés au travail. 2/ Cela s'accompagne d'une forme de saturation qui amorce une prise de conscience vers un processus émancipatoire en résonance avec leur idiosyncrasie (3/).

Ces enquêtés font peu part, sinon sous forme projective, de difficultés au travail ; leur discours critique en est d'autant plus faible. Cela est moins vrai pour des populations plus jeunes prises parfois dans la désillusion de leurs idéaux, ou encore d'enquêtés vers 40-45 ans qui arrivent à une période charnière, professionnellement, psychologiquement et physiquement, qui préfèrent alors bifurquer.

De ces dimensions émerge un modèle (conclusion de la Partie 3.) quant au processus de choix de devenir coach chez les managers et chez les consultants (Chapitre 4.).

## Chapitre 4. Du consulting au coaching : une continuité ?

---

Environ un tiers des enquêtés (1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C12, 1C18, 1C21, 1C24) occupent un poste de consultant avant de s'orienter vers le coaching. La majorité d'entre eux effectuent progressivement leur transition (1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C24) et choisissent celle-ci (1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C18). Ces anciens consultants découvrent le coaching via des formations ou via des collègues consultants.

Le coaching s'inscrit dans une évolution professionnelle assez logique (« naturelle ») compte tenu de leur profil d'accompagnant. C'est à la fois une opportunité mercantile (comme pratique innovante) et professionnelle au sens où le coaching est présenté comme une posture plus efficace et plus adaptée à l'individu que le consulting. Or, le cabinet des enquêtés ne leur permettait pas toujours de se former au coaching ou d'exercer cette pratique.

Par-delà cette logique rationnelle, la spécificité des récits des enquêtés rend compte de trajectoires plus ou moins accidentées. Trois personnes témoignent d'une transition brusque et rapide (1C12, 1C18) ou violente (1C21). Le cas de 1C21 est inverse au profil type de nos enquêtés. Car avant de s'orienter vers le coaching (scolaire dans un premier temps), elle est femme au foyer. En outre, quelques enquêtés ont une expérience d'ancien manager avant celle du consulting (1C5, 1C7, 1C10, 1C24).

Le processus des consultants se distingue partiellement de celui des managers. Car les consultants rapportent des difficultés personnelles dans leur processus. Ce qui déclenche, en amont ou en parallèle à des difficultés professionnelles, une orientation vers le coaching. Autrement dit, leur processus est plus dilué mais similaire dans ses étapes.

Nous présentons les répondants qui étaient consultants au moment de leur transition (I.) avant d'exposer l'expérience de leur carrière et de ses effets de gouvernementalité managériale (II.), ainsi que la prise de conscience progressive qui s'y rapporte (III.). Cela les a conduits dans une démarche microémancipatoire vers et par le coaching (IV.).

### I. Présentation des enquêtés

Evoquons le contexte de la transition de carrière des anciens consultants à savoir : 1C4, 1C5, 1C7, 1C10, 1C12, 1C18, 1C21 et 1C24.

Très tôt intéressé par la « relation d'aide », 1C4 travaille 18 ans dans le secteur paramédical et devient cadre-formateur. Alors qu'il s'« ennuie » au travail, il décide de devenir indépendant, d'abord à mi-temps, comme formateur (15 ans d'expérience), puis psychothérapeute (d'abord au « black », 10 ans au total). Ensuite, vers 47 ans, il exerce du coaching (8 ans) puis s'y forme. Outre cette évolution professionnelle, des « difficultés personnelles et professionnelles » sont des motivations qu'il élude. Nous le rencontrons chez lui. Il est aussi superviseur de coach.

Au cours de sa carrière, à la fois protéenne et organisationnelle, 1C5 est responsable de crèche municipale (9 ans), accompagnatrice dans le domaine socio-éducatif (20 ans) puis cadre. Alors qu'elle est apprentie gestalt-thérapeute depuis 9 ans, elle privilégie, vers 39 ans, de se former au coaching (pour aider à « atteindre un objectif »). En exercice depuis 3 ans, elle nous reçoit chez elle. 1C5 est thérapeute, coach et accompagnatrice-formatrice en école de cadres du milieu hospitalier.

Initialement enseignante-assistante (5 ans), 1C7 fait un « break » (4 ans). Puis elle vit une expérience de carrière (protéenne) en ascension. Elle devient consultante en recrutement (4 ans) à des postes de direction (DAF, DG, responsable événementiel) pendant 18 ans. Elle crée et dirige le bureau de [cabinet2] pendant 2 ans. Puis, licenciée économique d'un autre cabinet, alors qu'elle est formée en interne au coaching pour développer ses compétences, elle souhaite devenir indépendante. Son récit a lieu chez elle.

Dès le début d'une carrière plutôt organisationnelle, 1C10 a tout de suite de fortes responsabilités comme directrice d'agence immobilière (1 an) puis dans le secteur de la distribution (6 ans) où elle devient chef de secteur. Consécutivement, elle progresse au sein d'un cabinet de formation (11 ans) jusqu'à la direction d'un pôle de produits. Elle se forme en interne au coaching. Par ailleurs, confrontée au « plafond de verre » et souhaitant se sédentariser vers 39 ans, elle devient coach indépendante (et se reforme « sur mes deniers persos »). Aujourd'hui, elle accompagne (elle coache) en école de commerce et dirige un diplôme en formation continue. Elle est coach depuis plus de 5 ans quand nous la rencontrons dans son bureau.

1C12 vit divers cycles, précipités par des accidents de vie, dans une carrière sans frontières (15 ans). Au départ ingénieur commercial en informatique, il vit une « très grosse dépression nerveuse » avant d'être au chômage. Alors qu'il est formateur et consultant, il se forme au coaching de vente. Licencié économique vers 35 ans, il

rencontre sa future ex-épouse qui lui « fait découvrir le coaching ». Il s'y forme. Mais il s'oriente plutôt vers l'intelligence économique. C'est une désillusion. Il fait alors « machine arrière » vers le coaching (10 ans). Nous le rencontrons dans un restaurant car sa société vient de faire faillite.

En formation initiale de psychologie, 1C18 devient assistante sociale par compromis familial puis consultante en recrutement (2 ans). Elle grimpe jusqu'au poste de responsable du département Carrières (16 ans). Ensuite, elle devient, séparément puis en parallèle, dirigeante-fondatrice d'un cabinet RH (11 ans). Vers l'âge de 35 ans, une cliente DRH lui demande à être coachée. Elle s'« auto-forme » et exerce directement. Plus tard, elle se forme en école au coaching. « Stakhanoviste », 1C18 connaît d'importantes difficultés professionnelles et familiales qui nourrissent une démarche de développement personnel.

Initialement enseignante en mathématiques (15 ans), 1C21 choisit d'élever ses enfants et, de fait, prend sa retraite (malgré elle). Une rupture matrimoniale, à 48 ans, la précipite sur le marché du travail : c'est « struggle for life ». Cumulant les emplois précaires, dont coach « scolaire », 1C21 décroche un poste de COP (Conseillère d'Orientation-Psychologue). Ensuite, elle découvre le coaching managérial et exerce 4 ans avant de prendre la responsabilité d'un diplôme universitaire. Elle est également gérante d'une structure, formatrice, et superviseur. L'interview se déroule dans son bureau.

Durant une carrière sans frontières (de 20 ans), 1C24 est accidentée. Malgré cela, elle devient chef de marché [pays14] (3 ans) puis responsable nationale des ventes (2 ans). De retour d'une expatriation, vers l'âge de 39 ans, 1C24 amorce progressivement une transition vers le coaching. Sa bifurcation est amorcée par la venue d'un enfant « précoce » vers l'âge de 35 ans : « là tu es coach toute la journée, hein, (*rire*) ». Ensuite, elle devient consultante à son compte et à l'étranger (8 ans). C'est un « apprentissage » d'accompagnement qu'elle « applique » ensuite à ses « équipes de projet ». Nous la rencontrons comme apprentie coach sur son lieu de sa formation.

La contextualisation de la transition de carrière des anciens consultants met en perspective la signification qu'ils donnent à leur expérience professionnelle quant aux effets de la gouvernamentalité managériale (II.).



## II. Expérience de carrière et effets de la gouvernamentalité managériale

Dans l'expérience de carrière des anciens consultants, s'entremêlent un fort investissement au travail (A.), une dissonance plurielle (C.) et des difficultés personnelles et professionnelles (B.).

### A. *Un fort investissement au travail*

Outre l'exigence des postes occupés par les enquêtés, ces derniers témoignent d'un investissement au travail conséquent sous plusieurs aspects.

Les enquêtés s'impliquent au travers de projets à mener comme « créer le bureau » de [cabinet1] pour 1C7, mettre en place « un centre de bilans de compétences » (1C18) ou « monter une [...] structure » (1C21). Leur engagement va de pair avec leurs responsabilités ou les « risques » encourus. 1C10 prend « la direction de la boîte » et assure la « gérance » à la sortie de ses études. Leurs missions de cadre exigent parfois une forte mobilité :

« je passais une semaine en France, une semaine en [pays14] [...] beaucoup, beaucoup, beaucoup de kilomètres [...] dans une voiture... quasiment 24h sur 24 » (1C24).

Ils doivent être productifs. 1C12 a ainsi « mouliné des stages [...] j'ai fait mes armes dans le métier de consultant-formateur ». Leur charge de travail est lourde. 1C18 fait de l'accompagnement en « outplacement ». Ce qui lui coûte beaucoup d'« énergie » (« il en reste peu pour soi »). Elle compense également la vacance du poste du directeur. Elle devient « directrice par défaut » sans toucher la rémunération adéquate.

D'autres enquêtés sont stimulés par « atteindre ses objectifs [...] ça me plaisait » (1C10), par de la reconnaissance (comme 1C4 au regard de son travail auprès des étudiants), par de l'intérêt et du plaisir dans leur « expérience » de management et d'accompagnement (1C5, 1C10, 1C18) :

« quand j'animais mes équipes [...] je me suis toujours sentie bien [...] je m'entendais super bien [...] je m'y retrouve dans la gestion d'équipe, [...] dans l'humain » (1C24).

Le succès que connaît 1C10 et son ambition l'amènent à chercher des opportunités d'ascension hiérarchique faute de proposition ou à cause d'un « plafond de verre » :

« ne voyant rien venir ... j'ai quitté [entreprise13], j'ai activé mon réseau » ;

« je suis une femme et que ... les postes à responsabilité en grande distribution sont assez peu ouverts, en tout cas à l'époque ».

Leur personnalité dénote un fort investissement professionnel. 1C21 est « plutôt hyperactive [...] affamée de sens ». Auparavant, elle était « sportive de haut niveau ». Quant à 1C18, elle fait preuve de « stakhanovisme ».

On observe une corrélation entre ce fort investissement et des difficultés (B.).

### *B. Des difficultés personnelles et professionnelles*

Nous avons montré que les difficultés professionnelles sont parfois relatives au fort engagement et à certaines missions. L'« outplacement » coûte beaucoup d'« énergie » à 1C18 et provoque une « baisse de moral ».

Mais des enquêtés vivent très tôt, depuis l'enfance, des difficultés personnelles, qui vont faire écho ensuite dans leur posture de coach. Des difficultés personnelles et professionnelles s'entremêlent durant la vie des enquêtés.

A l'âge de 3 ans, 1C12 subit un « très grave accident de voiture » (avec les « cervicales cassées »). Les séquelles compliquent sa « scolarité » et le fatiguent pendant sa vie active : « je me suis retrouvé au chômage, en grande difficulté », faisant une « très grosse dépression nerveuse ». 1C10 nous confie que « y'a 20 ans j'ai perdu un de mes frères dans un accident de la route ». Quand elle avait « 10 ans », 1C21 vivait dans un système familial « invivable » : avec une « sœur [...] très malade [...] ffffff ... une mère enfant ... très instable émotionnellement [...] le père [...] taciturne [...] absent ». Elle vit ensuite ainsi « une adolescence extrêmement agitée » avec, un moment donné, une « crise d'angoisse terrible ».

Parmi d'autres difficultés personnelles, mais plus tardives, 1C24 subit « un accident de voiture assez grave, dans laquelle on a perdu un enfant, [...] je crois que j'ai fait 15 jours... de coma ». Quand elle doit reconduire après son accident pour devenir « chef de vente », c'est « une vraie charnière » d'un point de vue existentiel. En outre, elle découvre, plus tard, la précocité de son futur enfant. C'est une situation difficile : « tu te prends la tête contre un mur au départ » (1C24).

Les enquêtés font aussi part de difficultés professionnelles, organisationnelles ou managériales. Des problèmes de gouvernance sont sources d'injustice et de conflits. Au sein du cabinet, 1C18 est en « lutte permanente [...] à l'encontre du président ». Car elle

subit sa « politique de management à la tête du client(e) » : c'est « insupportable ». De plus, 1C18 est en surcharge de travail (« je travaillais un 6/5<sup>e</sup> de temps ») et sous-payée (« rémunérée [...] 4/5<sup>e</sup> de salaire (*souffle*) ») : « un peu ça va, beaucoup ça énerve (*rire*) ».

D'autres difficultés proviennent du rapport au travail. Des enquêtés témoignent d'une forme de dissonance (voir également C.) quant aux faux-semblants à adopter, ou de la pression à subir consciemment et contre ses propres valeurs morales. Des enquêtés, comme 1C24, ne se sentent ainsi pas à leur place :

« j'ai jamais aimé le côté commercial [...] je me suis jamais sentie bien en... (... ..) 'en vente' [...] même si tu es en colère... tu es obligée de sourire. [...] Tu arrives toujours dans des situations de conflits, [...] en te disant... bon aller je vais me faire incendier [...] c'est quelque chose que, (... ..) qui est un peu pesant [...] ça heurte tes valeurs [...] je trouvais que je perdais mon temps, vraiment ».

La problématique de l'« ennui » est aussi évoquée (1C4, 1C21) et va de pair avec un décalage professionnel. 1C21 choisit « des classes très difficiles pour ... être stimulée ». « Je m'ennuyais terriblement ». « J'ai jamais eu ... d'accointances avec cette corporation [« les profs »] ». Mais 1C21 « s'emmerde » à nouveau dans sa vie de femme au foyer, comme une « bourgeoise désœuvrée ». En même temps qu'il s'ennuie, 1C4 « commence à cultiver un rêve secret de me mettre en indépendant ». Il commence à « mi-temps [car] on commençait à [...] me solliciter pour des formations ».

Quant à 1C12, il est confronté à une désillusion professionnelle : « Je pensais [...] devenir le correspondant du '[dispositif1]' pour la [région1] (...) et là ... je vais à un colloque d'intelligence économique ...[...] mes yeux se, s'ouvrent ! Et je vois que ... c'est bidon (*rire*), y'a rien derrière, que ... c'est des beaux discours des chambres de commerce ... que les entreprises françaises ne sont pas prêtes ... qu'il n'y a pas de marché ». Puisqu'il ne peut en faire une prestation, 1C12 se tourne vers le coaching, par défaut.

De surcroît, quelques enquêtées ont aussi leur famille à charge, ce qui aggrave le poids de leur situation professionnelle. En parallèle, 1C18 est en « charge de l'éducation des enfants ». C'est « sciemment [...] sacrifier de nombreuses années (...) de ma carrière ». Ce qui est « parfaitement injuste ».

Quant à 1C21, ses difficultés personnelles et professionnelles surviennent davantage une fois « divorcée, [à] 50 ans sans métier ». Car elle est « radiée des cadres [de] l'éducation nationale ». Elle se retrouve « seule avec [...] quatre gosses [...] j'ai beaucoup galéré » : « j'ai failli en crever ». « C'était struggle for life ». A la « fracture affective »

s'ajoute « cette fracture sociale » : « professionnellement je n'existais pas ». Elle entame alors « une vie de nomade » qui l'épuise.

Selon les enquêtés, les péripéties de leur parcours sont plus ou moins tues : « tout ce que j'ai vécu » (1C5). Mais elles sont suffisamment graves pour que des enquêtés parlent de « résilience » (1C5). Ces problèmes donnent indirectement « accès » au coaching : « j'avais accès à certaines motivations et aussi difficultés familiales personnelles mais aussi professionnelles » (1C4). Les difficultés vont de pair avec une dissonance plurielle (C.).

### C. *Dissonance initiale et continue*

Quelques enquêtés choisissent directement et volontairement la relation d'aide, comme « infirmière puéricultrice » (« c'était mon souhait » - 1C5), ou sont soutenus par leurs proches pour réaliser leur souhait comme aller en [école de commerce7] pour 1C24. D'autres consultants évoquent des études avortées ou manquées. Il s'agit un décalage initial qui marque le projet avorté de s'orienter vers la relation d'aide.

1C4 voulait « faire kiné » mais il rate la « rentrée ». 1C10 « initialement, [...] j'aurais voulu faire médecine pour ... aider, soigner ... accompagner ». Similairement 1C7 nous dit : « j'avais commencé à faire médecine que j'ai abandonné quelques mois après, et c'est quelque chose que j'ai toujours plus ou moins regretté ». Elle regrette. Mais elle s'éloigne encore, notamment de l'aspect humain qui l'intéresse, quand elle décide de ne pas poursuivre ses « études de psychologie clinique ». « J'aurais voulu faire psychosociologie mais [...] il fallait que j'aille à [ville2], c'était trop compliqué quoi ». Par conséquent, elle s'inscrit alors en école de commerce sans grand intérêt : « je me suis assez vite rendu compte [...] que j'étais pas tellement intéressée par l'aspect purement technique [...] mais [...] par les aspects humains, mais y'avait pas grand-chose qui était fait dans cette école de commerce ». Elle sent aussi un décalage avec la population de son école : « je n'aimais pas appartenir à la lignée globale (*rire*) ». Or, « c'était quelque part une orientation chez moi quoi, l'approche humaine, l'approche des autres, la connaissance de soi, la connaissance des autres ».

C'est parfois la pression de l'environnement (familial) qui bride les aspirations professionnelles et contraint à l'échec universitaire. 1C18 démarre par une formation en biologie car « c'était rassurant à l'époque pour le contexte familial ». Elle échoue et se réoriente vers la relation d'aide (« psychologie du travail »). Toutefois, « par compromis

familial » 1C18 s'inscrit aussi à « l'école normale sociale » pour devenir « assistante sociale ». En tant que « fille »/ « femme », elle doit faire « des études qui lui donnent un METIER ».

Dès l'adolescence, 1C21 a des « prises de conscience existentielles » et perçoit « un manque de sens ». En outre, à « 15 ans » elle ne choisit pas son orientation professionnelle. Elle étudie « dans les écoles normales » et se conforme à plusieurs normes en termes de perspective familiale, de prestige, d'injonction paternelle ou sociétale. Mais c'est aussi la possibilité de devenir indépendante bien qu'elle souhaite follement faire autre chose :

« c'était un peu l'élite intellectuelle de la classe ouvrière [...] c'était ... une promotion d'arriver à ... à devenir instituteur [...] pour une fille. Bon on pouvait avoir une vie de famille. [...] Ça n'a jamais été un choix, mon père a signé pour moi. [...] On rentrait ... dans ... dans l'enseignement, comme on rentrait ... à l'armée ».

« j'ai cédé au chant des sirènes [...] ça, ça m'a tuée [...] t'es payée-là [...] j'allais avoir mon indépendance »

« j'avais un désir fou, c'était de, de devenir photographe [...] reporter de guerre ».

La dissonance se répète ensuite pour 1C21. Si elle aime la population avec laquelle elle travaille en tant qu'enseignante (« le contact avec les élèves, ça j'a', j'adorais), le travail en lui-même ne lui plaît pas (« Mais fffff très vite ça m'a ... ça m'a pesé, [...] enseigner ça ne m'a jamais plu »).

Certains consultants continuent à vivre un décalage au travail, ce qui les amènera à se réorienter par la suite. Cela se traduit pour 1C12 par un désaccord stratégique avec sa direction : « Notre positionnement ... du département dans lequel je travaillais ... n'avait plus de sens dans la stratégie globale » (1C12).

Les consultants vivent des difficultés personnelles et un décalage initial plus importants que les managers. Toutefois, ils expriment moins de dissonance professionnelle. Ces éléments contribuent à générer un basculement vers le coaching (III.).

### III. Événements biographiques, travail réflexif, expérience d'accompagnement puis opportunisme professionnel

Comparativement aux managers, la transition des consultants s'opère plus rarement sous forme de dense saturation et de basculement brutal. C'est plutôt au fil d'une évolution professionnelle.

Les consultants, comme 1C10, sont déjà « sensibilisés » (grâce à des « tuteurs de résilience » - 1C5). Ils prennent conscience de « cet intérêt pour ... l'humain » (1C10). Car ils sont séduits par une expérience d'accompagnement qu'ils ont effectuée plus ou moins consciemment (« en faisait sans le savoir » - 1C18) : « la vie professionnelle, elle m'a amenée à me dire que j'aime vraiment bien ... aider les gens à développer » (1C24).

Construire le projet de devenir coach, c'est aussi « une logique d'opportunité de marché [...] d'évolution professionnelle, [...] assez rationnelle [...] dans un parcours de consultant » (1C12).

Démarrer une pratique de coach est ce qui « met le pied à l'étrier » (1C18) après une reprise d'études dans l'accompagnement (« mes études de psycho, ça m'avait ouvert des portes » - 1C4). C'est encore pallier une frustration ou se créer un emploi à l'issue d'une période d'inactivité (liée à un licenciement économique - 1C7) ou faute d'une ascension hiérarchique possible :

« même topo, pas beaucoup de possibilités d'évolution ... bon j'étais membre du CODIR ... l'étape suivante ça aurait été de gagner au loto et de pouvoir racheter la boîte (*rire partagé*) » (1C10).

« accompagner plus précisément [...] y'avait même une frustration de pas pouvoir le faire » (1C10).

Le coaching est plus ancré dans le milieu managérial que les approches thérapeutiques. 1C5 privilégie ainsi le coaching au lieu d'approfondir la « gestalt thérapie » en troisième cycle. Le coaching séduit également par son approche, « l'écoute », et ses outils comparativement à l'aspect technique du consulting :

« Ce qui m'a déclenchée, c'est ... le travail que je faisais, qui était donc un travail d'accompagnement de personnes en transition de carrière, [...] certains étaient ... dans un état psychologique ... psychologique dégradé et ... l'approche ... plus par l'écoute me semblait intéressante [...] être un peu plus outillée ». (1C7)

Les rencontres sont encore des repères facilitants (1C10) voire décisifs (1C21) dans le parcours professionnel et personnel. Ces personnes sont comme des initiateurs d'un travail sur soi ou bien ils aident, par des retours positifs, à s'identifier au coach ou à s'autoriser à le devenir. C'est parfois une révélation (1C18) :

« j'ai pu dans mon parcours, rencontrer des personnes qui m'ont été ... on pourrait dire des tuteurs de résilience » (1C5)

« le fait d'avoir côtoyé ... connu des coachs [...] que j'estimais ... que je trouvais plutôt pertinents ... » (1C7)

« Y'a peut-être des transitions que je n'aurais pas osées faire puisqu'i'... voilà, je me suis ... permise à un moment où des gens m'ont fait des retours sur mes ... pratiques [...] "oui vas-y ! Cette transition-là professionnellement tu peux la ... tu peux la faire" » (1C10).

« [sa cliente lui demande à être coachée et] réussi[t] à formuler ce que j'avais envie de faire parce que ... et bien parce que c'est vrai que ... le développement personnel me passionnait » (1C18)

« rencontre décisive [...] un prof de philo [...] un prêtre orthodoxe, [...] ça a été décisif dans mon ... mon ... mon goût (...) du travail sur soi » (1C21).

Par-delà l'opportunité professionnelle, pour les enquêtés, l'accompagnement fait sens, mais *a posteriori* : « même si y'avait déjà du sens mais le sens on le découvre après coup, mais pas dans le feu de l'action .... » (1C12).

Après une expérience en formation, en conseil ou en tant que manager, devenir coach est souvent présenté comme une continuité professionnelle, harmonieuse et logique, vers plus d'efficacité. Néanmoins, le basculement vers une démarche réflexive provient d'un événement biographique douloureux (décès, accident, difficultés parentales). C'est la conjonction de « grandes difficultés » professionnelles et personnelles qui fait le déclencheur : « je me lance dans l'univers des psychothérapies pour m'en sortir » (1C12).

De plus, une forme de saturation apparaît chez certains cadres, lorsqu'ils étaient salariés ou consultants, à travers de « l'ennui au travail » (1C4) ou la volonté de se poser et de changer de mode de vie :

« se sédentariser et j'ai envie de pouvoir m'investir dans d'autres choses ... le soir ... plutôt que de dormir dans le Campanile. [...] Ça entame aussi pas mal la vie ... la vie perso, la vie sociale puisqu'on fait des missions ponctuelles » (1C10).

Une saturation plus violente pousse également à devenir indépendant. 1C18 commence à exercer le coaching dans un contexte difficile avec le président du cabinet. Elle en ressort « tellement dégoûtée ». Elle se « fâche très fort » :

« ça faisait 16 ans que je faisais le dos rond en acceptant ... les contraintes que m'imposait mon directeur et que ... j'en ai eu marre [...] les prud'hommes m'ont donné raison ».

La situation de 1C21 est aussi très lourde. Elle doit se reconstruire personnellement, trouver un travail et démarre une quête initiatique qui la conduira plus tard au coaching :

« période de sidération quoi de... d'anéantissement, de ... de destruction ... on est en bas [...] [il faut] me construire ... socialement, d'abord pour vivre, pour bouffer quoi (*rire étouffé*) [...] il faut se reconstruire, faut retrouver l'énergie, faut retrouver ... du, du ... il faut se remettre en projet, de sens ! Faut redonner du sens à la vie [...] [la] quête initiatique [...] ça m'a forcée à ... à creuser ... et à ... à essayer de ... de comprendre ... ce que j'avais envie de faire [...] je me bouge »

C'est ainsi qu'elle se lance vers le « coaching scolaire » et devient conseillère d'orientation. Elle chemine progressivement vers le coaching managérial. Après « une séance de présentation, d'information », c'est le déclic : « Et je me suis dit "[...] c'est ce que je veux faire" ».

Sous forme projective, 1C21<sup>132</sup> évoque la saturation des candidats à son diplôme universitaire, qui conduit à « une rupture ». Elle rend compte de la frénésie des systèmes organisationnels et de la dissonance vécue par de nombreux cadres (managers) :

« craquer ... en avoir ras le bol d'un système dans lequel on est englué et puis que (*bruite l'asphyxie*), on, on devient asphyxié et ... on casse, on coupe [...] [des] personnes qui se sont ... beaucoup investies ... dans ... le soin apporté aux autres [...] qui se retrouvent dans une ... dans des systèmes hyper performants, compétitifs et qui en ont ras le bol, j'en ai beaucoup hein ... qui viennent ... et qui, à un moment donné ... 'stop', ils en ont ras le bol, ils veulent mettre de l'humain dans leur ... pratique [...] [c'est] une remise en question existentielle profonde [et] la saturation d'un, d'un d'une façon d'être et de faire [...] où ...ce qui était ne fonctionne plus autant, voire plus »

Si la trajectoire des consultants semble moins violente que celle des managers, cela

---

<sup>132</sup> La projection de 1C21 porte sur l'engrenage et la course au travail, pas sur le fait d'avoir été salariée en entreprise.



dépend des individus. De plus, des événements biographiques les orientent plus tôt vers l'accompagnement. En devenant coach, ils décident de devenir indépendants. Leur démarche de développement personnel atténue les effets d'une potentielle saturation professionnelle et d'un processus émancipatoire par le coaching (IV.).

#### IV. Trois dimensions du processus de microémancipation

Mobiliser les propos manifestes des enquêtés pour rendre compte des effets de la gouvernementalité managériale permet de mettre en perspective leur démarche microémancipatoire. Chez les anciens consultants, elle prend aussi la forme d'une démarche bénéfique malgré un coût variable (A.) et va de pair avec une distanciation discursive et critique (B.) qui n'empêche pas une logique de continuité professionnelle et une résonance psychosociale (C.).

##### A. *Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching*

S'émanciper par le coaching présente un coût. Il faut se reconstruire et se confronter à soi. Néanmoins, chez les anciens consultants, cette démarche semble avoir été initiée plus tôt, en amont de leur transition vers et par le coaching. La pratique de l'accompagnement les a déjà confronté à eux-mêmes et limite les enjeux de la bifurcation au fait de devenir indépendant. D'autant plus qu'ils ont cheminé tout au long de leur vie via un travail réflexif voire psychanalytique (1C7), via des pratiques thérapeutiques (1C12) ou encore une démarche philosophique (1C21). « Je me suis ..., tourné vers la gestalt thérapie, en thérapie de groupe qui m'a bien aidé » (1C4).

Ce sont surtout les plus jeunes coachs (ou apprentis) qui témoignent de la difficulté du processus émancipatoire :

« des moments ça a été difficile, y'a des moments où... (... ...) y'a eu des gros moments de doutes, des gros moments de doutes... » (1C24)

Compte tenu du caractère concurrentiel du marché du coaching, il y a un réel enjeu d'investissement réflexif car c'est un long processus. Mais il ne garantit pas de devenir un coach compétent. Pour 1C12, c'est un « art » :

« accompagnateur [...] c'est pas ... un mois, c'est ... c'est des années. [...], c'est un art. [...] On est dans un monde très-très concurrentiel. On est comme un artiste ... on peut être un bon artiste [...]. Et après, il faut trouver le marché, c'est-à-dire

des gens qui ont la maturité de dire "je vais avoir besoin de quelqu'un fin", c'est ça ! (*rire*) ».

Sur le plan des revenus, devenir coach représente donc un investissement incertain et compliqué : « prendre une disponibilité pour travailler en indépendant [...] c'est pas simple » (1C5). C'est un projet « de longue date » qui implique d'attendre « que ce soit le moment » pour « se mettre en sécurité » (1C5).

La problématique du financement est aussi un frein qui peut nuire à la démarche de développement personnel au regard de l'accès aux formations ou bien de l'anxiété que cela génère. Le financement « quand on est au chômage [...] c'est à titre personnel. Et puis ça revient à cher ! ... c'est beaucoup d'argent. [...] ça c'est une vraie question » (1C12).

A partir de la transition des consultants, on aperçoit mieux le coût de l'émancipation du cadre salarial, c'est-à-dire le coût pour se libérer de ce cadre et devenir indépendant. Lorsque 1C18 crée sa structure, c'est « l'odyssée de l'espace [...] le changement total ». Elle effectue un travail de « damnée » pour maintenir à flot son entreprise. Ce qui la conduit à une « dépression ».

Les techniques de souci de soi ne sont pas majoritairement mobilisées dans le coaching. Elles ont des effets émancipatoires plus dilués mais importants. Cela participe d'une « résilience » (1C5), d'un cheminement personnel (1C10), d'un « projet de sens [...] qui m'anime à tous les niveaux, niveau émotionnel, intellectuel et physique » (1C21). La congruence, que la pratique du coach et la pratique réflexive par le coaching apportent, est aussi un soulagement ontologique qui contraste avec des expériences difficiles :

« Ça m'apporte de l'énergie [...] je pense que ça fait partie de mon caractère ». Le « développement personnel à côté [...] c'était symboliser avant de saturer [...]. Laisser exprimer ses émotions [...] que j'avais besoin de travailler énormément (*rire*) ». « Je l'ai super bien vécue finalement » (1C24)

L'expérience de l'accompagnement nourrit un discours critique davantage à l'endroit du coaching que du management organisationnel (B.).

### *B. Discours critique ou discours managérialiste ?*

Les consultants font peu ou pas preuve de discours critique à l'endroit du management en général (1C4, 1C5). Cela ne résonne pas avec leur parcours (C.). Sauf pour les consultants qui ont une forte expérience managériale ou un bagage intellectuel

revendiqué. Ils font part de critiques acerbes au regard de leur ancien poste ou du contexte managérial :

« c'est un petit peu un jeu d'enchères. [...] un jeu de dupes [...] un jeu commercial. Et moi ça me gonfle. [...] C'est hypocrite » (1C24)

« L'ambiance dans les entreprises, la pression ... est devenue ... plus lourde ! hein ? ou difficile ... » (1C12)

« on est en face de l'hyper modernité, [...] il n'y a plus d'endroits, où il y a eu, des temps de mise en sens ou de mise en disc'... en ... lien. [...]. Et ... la mise en sens, stratégique, pensée stratégique, ça implique, d'avoir, un moment donné dans son parcours, eu une expérience historique et philosophique, quelle qu'elle soit [...]. Je suis un peu l'exception. [...] En école de commerce ... on est ... on ne pense pas, on agit. Le niveau intellectuel ... baisse [...]. Y'a pas de culture philosophique ou politique ... ou très peu [...] des coaches ont donc, certains n'ont qu'une culture managériale [...] qui sont que dans l'efficacité ... technicienne [...] j'ai, j'ai ... quand même eu ... 2 ou 3 fois ... accès à des ... des équipes de [...] très-très hauts niveaux [...] ça fait frémir si vous voulez, y'a pas plus d'intelligence ... qu'ailleurs ! [...] les dimensions de sens et d'histoire sont ... sont ... on est arrivé à un niveau ... zéro à tel point, qu'il devient contre-productif, [...] à force d'avoir des ingénieurs ... qu'ont plus de cervelle et bien ... faut pas s'étonner que certaines entreprises n'aient pas de stratégie. Parce qu'on forme [...] des clones issus de ... d'écoles de commerce et de ... et d'ingénieurs. [...] On est dans la ... de plus en plus dans une pensée managériale et technicienne et mercantile de gestionnaire [...]. Et ... face à ça, face aux enjeux qui sont ... aujourd'hui les enjeux stratégiques, politiques, humains ... et environnementaux. C'est pas avec ces, des pant', des ... mentalités de gestionnaire ... qu'on va y répondre. Or, aujourd'hui, à la tête des entreprises, vous avez des gens ... [...] qui s'... sont câblés 'finance', 'marketing', 'technologie' et 'informatique', essentiellement [...] Pour moi le management est mort. [...] Les équipes se réunissent de moins en moins ... les organisations deviennent de plus en plus individualisées. Donc on se retrouve de plus en plus avec des ... des cadres isolés. On court après un modèle ... d'équipe qui n'existe plus ; [...] des gens [...] tellement isolés, qu'ils tombent en dépression, hein ? [...]. Y'a plus de management ! " [...] y'a du vide, y'a quelque chose [le coaching] qui vient ... à sa place » (1C12).

Pour 1C12, le coaching a ses lettres de noblesse et il vient panser et penser la mort du management.

D'autres enquêtés, comme 1C18, accusent « l'affairisme [des] cabinets-conseil » au regard du coaching. Ce dernier est aussi dénoncé comme le produit d'un « stars système » ou une « motivation » palliative qui vient précipiter l'activité de coach à la suite d'une perte d'emploi (1C10) :

« beaucoup [...] qui veulent se ... devenir coach parce qu'ils arrivent à un moment de leur vie autour de 40-45 ans ... ils trouvent plus de boulot... la boîte a fermé ... y'a beaucoup de gens qui deviennent consultants ... [...] y'a l'effet mode [...]. N'importe qui aujourd'hui peut ... se bombarder 'coach' [...] à toutes les sauces » (1C10).

Le coaching est aussi l'objet de critiques concernant son instrumentalisation décontextualisée en faveur de l'« adaptabilité du coaché [...] dans une société malade » (1C18) :

« On est dans un univers ... de volontaristes, d'action. "Trouvez-moi des solutions ! [...] des *bests practices* !! " [...] comme si on pouvait décontextualiser des recettes [...] Vous avez des coachs qui sont, qui n'ont aucune expérience de ... d'entreprise. [...] Y'en a qui ... qui sont psychologisants ... [...] un peu dans l'utopie que ... si on s'aime bien, si on communique bien, tout ira bien. Ce qui est quand même un petit peu ... malhonnête » (1C12)

Critiquer le coaching est aussi un moyen de se distinguer des mauvais coachs. Pour 1C7, le coaching « ça ne peut pas être prescrit » mais il fait l'objet de « manipulations ! », de jeux de pouvoir :

« une personne qui va accepter la démarche de coaching mais ... bon elle sent bien, elle croit sentir qu'elle ne peut pas faire autrement » (1C7).

L'ambivalence des discours est telle que le coaching est aussi instrumentalisé dans un discours managérialiste, malgré des résistances face à la pression des résultats :

« il faut avoir des gens performants et autonomes dans leur métier [...] qu'ils gagnent en confiance en eux ... qu'ils prennent du plaisir à ce qu'ils font » (1C10).

« le modèle du coach sportif aussi ... [...] est un modèle assez intéressant [...] de l'entraîneur, de l'optimisateur, [...] cette logique un peu de performance et

d'élite ! [...] On est aussi dans le culte de la ... de l'efficacité, de la performance » (1C12).

« les objectifs, l'entreprise a payé quand même et puis la personne passe du temps, elle s'engage [...] et moi j'ai tendance un peu trop à m'accrocher aux résultats ... » (1C7).

Le coaching corrobore les effets de la gouvernamentalité managériale. Mais le discours critique des anciens consultants montre qu'une résistance et des potentialités subversives sont possibles. Cette ambivalence fait partie du processus de subjectivation des coachs, à l'instar d'une résonance psychosociale que nous avons aperçue chez certains anciens consultants (C.).

### *C. Continuité professionnelle, subjectivation et résonance*

La subjectivation des anciens consultants vers le coaching repose sur une démarche réflexive amorcée assez tôt et qui résonne dans le coaching. Le coach étant le produit actualisé de son parcours. Par exemple, le handicap de 1C12, lié à son grave accident, constitue sa « grosse faille » mais en tant que coach, c'est sa force :

« mais derrière y'a aussi des logiques de sens [...] de par mon histoire ... [...] donc ... la position d'être en recul, d'être à côté, fait partie de ma vie. C'est-à-dire, j'ai un parcours, atypique, [...] quand on est à la marge du système on peut voir le système [...] mes problèmes de santé ... graves [...]. Donc ... à l'époque et bien voilà, y'a plein de choses qu', qui maillaient vers ça mais ... j'en avais pas forcément conscience même si j'a'... j'agissais dessus ». (1C12)

La perte d'un frère nourrit, chez 1C10, des valeurs personnelles comme le « respect » :

« Je suis mon premier outil donc ... donc le coach ... et ... son histoire ... oui on fait aussi avec ce qu'on a est, ce qu'on a ... ce qu'on a vécu, [...] forcément l'envie, l'envie d'être utile ... le respect de l'autre ... je vous l'ai dit c'est ... l'éducation ... c'est ... moments forts ... comme ... la ... la mort d'un ... d'un frangin donc ça ... ça forcément ça vous marque » (1C10).

La subjectivation des anciens consultants vers le coaching est présentée comme une « logique de transition » (1C12), sur la continuité d'une posture d'accompagnement psychologique (1C4, 1C5) ou de conseil/formation :

### Partie 3. La bifurcation des coachs : vers un modèle convergent ?

« c'était aussi une opportunité de me former et de pouvoir pratiquer ... dans le coaching [...]. C'est ça la première réponse opérationnelle qui m'a amenée à être coach » (1C7).

« j'ai fait du coaching (!) scolaire à l'époque. [...] Mais j'étais vraiment ... dans les balbutiements du coaching » (1C21).

Néanmoins, devenir coach est un difficile processus de reconstruction, il faut recomposer une identité plurielle dans un moment de crise, celui de la bifurcation :

« et... ils ont à reconstruire, à recomposer avec tous les morceaux et par ...qui ont été ... disloqués si tu veux, par cette rupture, à recomposer une identité qui leur sied, ils ont plus envie de de de remettre dans des plans ...c'est la dernière ligne droite pour eux hein, tu vois, on rigole pas quoi, quand on a 50 ans ...on fait pas mumuse quoi, tu vois » (1C21)

Le coaching est une sorte de solution, c'est le fruit d'une expérience managériale ou personnelle, pour compenser le mauvais management ou appliquer ce qu'on a appris :

« c'est ... ce que j'ai vécu [...] observé en entreprise ... [...] j'ai vu différents modèles de management, ce qu'ils pouvaient donner ... de très bons comme de ... terribles, de l'impact que ça peut avoir sur les gens dont le, le recul que j'ai aussi sur la vie en entreprise, [...] c'est de la matière première » (1C10).

« Quand on a eu [prénom9] il a été... diagnostiqué précoce en... [...]. Alors là tu es coach toute la journée, hein, (*rire*) [...] cet enfant ça a été un apprentissage de... [...]. Des équipes de psychologues qui te montrent plein de choses, et j'ai appliqué ça à mes équipes » (1C24).

Mais devenir coach n'est pas que lié à une évolution professionnelle naturelle. On observe des résonances avec le système familial :

« l'orientation familiale mon père était médecin [...] et s'est orienté [...] vers ce qui était psychothérapie et psychanalyse [...] moi j'ai baigné si tu veux dans la psychanalyse, [...] très vite, très tôt, vers 17 ans » (1C7).

« la transmission parce que c'est, oui, dans le lien à l'autre (...) puisque bon j'avais fait ma vie ... (...) à me structurer comme ça, m'occuper des autres » (1C21)

Pour certains coachs, le coaching, comme relation d'aide, vient résorber ce décalage initial lié à l'orientation professionnelle et qui perdurait durant la carrière :

« j'ai toujours oscillé entre une approche très ... thérapeutique que j'ai jamais réellement prise et un travail dans l'organisation. Donc c'était, pour en revenir pas mal d'années après, en coaching, [...] une approche de l'homme dans l'organisation [...] D'où vient (m)on envie d'être coach je l'ai reliée à cette envie de faire une formation à la psychologie que j'avais faite vers 20 ans » (1C7).

« j'aurais voulu faire médecine pour ... aider, soigner ... accompagner et bien je pense que [le coaching] c'est juste un déplacement de ... de terrain de jeux » (1C10).

Le coaching constitue aussi un pont entre le divan et l'entreprise où il est possible de sonder des questions psychiques :

« je pense que [devenir coach] c'était aussi plus ou moins une façon de rejoindre, tu vois, l'aspect thérapeutique [...] ce premier choix [médecine] [...] un médecin c'est fait pour soigner [...] le coaching ça soigne aussi [...] enfin, oui, au moins une aide, une aide oui. Quelques ... il y a souvent une souffrance, qui est souvent quelque chose, une plainte, mais peut-être que là, si tu veux, parce que là on peut, à partir d'un sujet on peut faire des ... tranchées profondes (*sourire*) dans le psychisme » (1C7).

Outre une résonance en rapport avec la relation d'aide, on observe un écho avec des problématiques personnelles de réparation de soi :

« je pourrais parler plus intimement de pourquoi je, j'ai choisi d'être dans la relation d'aide [...] être paramédical, [...] des métiers où il y a de la souffrance et de la mort. Et qu'est-ce que c'est que cette motivation, à vouloir aider les autres ? [...] ça renvoie à des problématiques personnelles, des problèmes narcissiques, vous comprenez ? ce concept là ... des problèmes narcissiques, d'image de soi. Et que moi, je pense, le fantasme qui était chez moi, si je m'occupe de plus abîmé que moi, je vais m'y retrouver. Ça va me valoriser quelque part. Je pense qu'il y a quelque chose de cet ordre-là [...] ça vient réparer un parcours de vie qui est un peu douloureux [...]. Et là si je me mets en situation d'aider les autres, ça va me restaurer quoi quelque part » (1C4).

C'est aussi un moyen de compenser une frustration vis-à-vis de manques comme le pouvoir :

« Et puis je crois qu'une autre motivation qui est pas ... très avouable, c'est la recherche du pouvoir, pouvoir changer l'autre, pouvoir amener l'autre vers plus

d'épanouissement, c'est une façon d'avoir du pouvoir. Faute de diriger 50 personnes, je me rabats là-dessus ... Donc les motivations inconscientes ... sont intéressantes à explorer » (1C4).

La compensation prend aussi la forme d'un contre-don ou du plaisir d'être congruent par opposition aux faux-semblants de certains métiers relationnels :

« j'ai donc expérimenté ça pour moi, hein, l'importance ... d'avoir des personnes qui se trouvent sur notre chemin à un moment donné, on en a besoin, et qui vont nous éclairer. Donc peut-être que ça vient de là aussi, quoi. Que moi aussi, j'aimerais ... j'aimerais pouvoir être utile » (1C5).

« je suis congruente [...] je suis bien, je suis avec moi-même [...] t'as pas un rôle à jouer [...] faire quelque chose qui ne te plaît pas, c'est ça... [...] comme pour le commercial » (1C24).

Le recul des enquêtés sur la résonance subjective du coaching vient avec le temps et le travail réflexif : « on met rarement du sens dans l'action-même [...] il y a toujours un ... des enjeux un peu inconscients » (1C12).

## Conclusion du Chapitre 4. La bifurcation des consultants malgré une microémancipation continue

La transition de carrière des consultants constitue une transition dans la continuité de leur activité d'accompagnement et d'une initiation réflexive parfois amorcée dès leur enfance et/ou depuis des événements biographiques douloureux.

Malgré une logique de développement personnel, nos résultats montrent que les consultants traversent aussi une bifurcation et une émancipation. Néanmoins, elles sont moins intenses et moins directes que celles des managers. La trajectoire type des consultants diffère des managers car le processus de saturation et de prise de conscience de ces derniers est plus brusque (rapide) et/ou brutal (violent).

Par conséquent le discours critique des consultants à l'endroit du management est moins fort, à l'exception de ceux ayant longtemps exercé comme managers (1C12, 1C24) ou chez ceux ayant été précocement initiés à des approches réflexives fondamentales comme la psychanalyse (1C4, 1C7). Toutefois, la résonance observée avec leur parcours semble plus marquée, peut-être parce qu'ils ont démarré leur développement personnel plus tôt et ont davantage fait émerger ce type d'éléments biographiques, ce qu'ils peuvent ensuite restituer.



## Conclusion de la partie 3. De la bifurcation des cadres à la microémancipation par le coaching

Nous résumons ici les bifurcations émancipatoires (I/ à IV/) selon les profils des enquêtés (managers ou consultants), avant de proposer notre modèle analytique empirique (V/).

### *I/ La bifurcation émancipatoire des jeunes managers*

Le processus de bifurcation des jeunes managers arrive assez tôt dans l'évolution de carrière.

1/ a/ L'expérience de la gouvernementalité managériale dans leur carrière passe par un fort investissement professionnel. Cet investissement est lié à leur position hiérarchique (comme responsable, haut-potentiel, manager, ou cadre-dirigeant) ou à leur implication subjective (relative par exemple à leur idéal professionnel). Ce fort investissement est commun à tous nos répondants (managers jeunes, à mi-vie, seniors ; et consultants).

b/ Ensuite, la carrière des jeunes managers est marquée par des difficultés professionnelles au regard de la pression managériale mais aussi de dysfonctionnements organisationnels, de problèmes éthiques, de conflits, voire d'ennui. Tout cela nourrit une forme de souffrance.

c/ Celle-ci est renforcée par le sentiment de ne pas être à sa place au travail. Cela peut être dû à une sur-adaptation dès leur enfance et liée à leur éducation, mais aussi à un travail qui perd de son sens ou de son intérêt au fil de restructurations, à un mode de vie excessif ou bien à des décalages éthiques et disruptifs entre des valeurs organisationnelles et ses propres valeurs personnelles.

2/ La souffrance est la manifestation perceptible d'un long processus de saturation qui fait violence subjectivement ou objectivement et qui alimente une bifurcation. La bifurcation est plus ou moins abrupte selon le parcours professionnel. Elle passe par une prise de conscience qui les pousse à la sortie à partir d'un déclencheur professionnel et/ou personnel.

3/ Une fois la bifurcation engagée vers le coaching, on retrouve un processus de microémancipation commun aux managers quelle que soit leur tranche d'âge.

a/ La bifurcation présente un coût. D'un point de vue matériel, il est relatif compte tenu de leur situation plutôt aisée. Mais ces managers font face à un coût psychologique. La bifurcation est aussi source d'instabilité puisque le système personnel dans lequel ils s'inscrivent bouge.

b/ En général, ces managers ressentent plus de congruence par rapport à leurs valeurs personnelles, entre leurs comportements professionnels et leur personnalité, leurs émotions, leurs centres d'intérêt ou leur mode de vie. Ces bénéfices émancipatoires se traduisent par un plaisir recouvré, plus de confiance, un certain soulagement lié à un sentiment d'utilité et/ou de liberté et surtout un éveil réflexif. Chez les managers jeunes ou à mi-vie (lors de leur transition), cette microémancipation va de pair avec une distanciation critique à l'endroit des normes du système managérial et des organisations (souvent en corrélation avec la violence vécue dans leur expérience de carrière). Mais ils colportent aussi un discours managérialiste. C'est-à-dire qu'ils présentent le coaching comme une promesse de réconciliation instrumentale entre l'humain et l'économique. Leur ambivalence discursive montre la complexité du processus bifurcatoire et émancipatoire quant au système managérial.

c/ Enfin, leur microémancipation repose sur une réappropriation du coaching comme éveil réflexif. Cette réappropriation résonne avec leur expérience de carrière qui est un support de légitimation pour eux (ce sont des prestataires 'sérieux' car ils connaissent le milieu de l'entreprise). L'expérience de la carrière managériale est aussi un support de résonance psychosociale, voire de réparation au regard des manques observés et expérimentés en entreprise. Plus ou moins consciemment, il serait possible, dans la relation d'aide, de combler ces manques auprès d'un tiers, le coaché.

Abordons désormais la bifurcation émancipatoire des managers à mi-vie (II/).

## *II/ La bifurcation émancipatoire des managers à mi-vie*

A quelques variantes près, le processus de bifurcation des managers à mi-vie correspond à celui des jeunes managers avec un processus de saturation plus fort et une expression plus nette du corps, sous forme de fatigue voire de *burnout*.

1/ Leur investissement professionnel et la surcharge de travail produisent d'autant plus de difficultés vécues qu'elles s'incrémentent dans le temps. Cela rend moins supportable l'accumulation des conflits de pouvoir, le manque de moyens organisationnels, les conséquences des restructurations ou du désintérêt au travail. A cela

s'ajoute l'expression de difficultés personnelles, au contraire de ce qu'ont exprimé les jeunes managers. Les dissonances sont similaires mais accentuées par une affirmation de soi et une maturité qui confortent l'expression de désaccords stratégiques ou qui rendent une aliénation professionnelle moins acceptable.

2/ Outre ce processus de saturation, la prise de conscience à mi-vie semble liée à certains déclencheurs professionnels plus violents (comme la perte d'emploi, le *burnout*), mais aussi à certains déclencheurs plus progressifs ou à d'autres plus personnels et plutôt difficiles.

3/ La microémancipation par le processus du coaching chez des managers à mi-vie est similaire à celle des jeunes managers mais à des degrés variables en fonction de leur expérience de carrière.

Rappelons à présent la bifurcation émancipatoire des managers seniors (III/).

### *III/ La bifurcation émancipatoire des managers seniors*

Le processus de bifurcation des managers seniors est très variable selon les individus.

1/ Ils expriment une expérience de carrière similaire aux autres managers en termes d'engagement, de difficultés professionnelles (en évoquant aussi des conflits, la complexité du travail managérial etc.). Ils témoignent également d'une dissonance plurielle relative à des conditionnements sociaux, une personnalité 'comme si', et à l'aspiration à un autre mode de vie consacrant un meilleur équilibre familial.

2/ Le processus de saturation varie selon les individus et ils prennent conscience de leur désir de bifurcation autour d'un ou de plusieurs déclencheurs violents ou abrupts, ou encore d'autres déclencheurs plus positifs.

3/ Leur processus microémancipatoire présente des coûts et des bénéfices, ainsi qu'un désir professionnel en résonance avec leur trajectoire. Toutefois, on observe un discours peu critique à l'endroit des entreprises, ou bien sous forme projective (en utilisant le discours de leurs coachés). Leur discours est également peu managérialiste, comme s'ils étaient fatigués d'un système qu'ils ne cherchent pas à dénoncer tant ils en ont été acteurs mais qu'ils ne vantent pas davantage.

Synthétisons ci-après la bifurcation émancipatoire des consultants (IV/).

#### *IV/ La bifurcation émancipatoire des consultants*

Malgré une logique de développement personnel chez les consultants, nos résultats montrent qu'ils traversent aussi une bifurcation et une émancipation mais moins intenses et moins directes que celles des managers.

1/ On observe pourtant les mêmes étapes dans leur trajectoire vers le coaching, à savoir a/ un fort engagement au travail, b/ des difficultés professionnelles mais aussi des difficultés personnelles. Ces éléments, sources de souffrance, vont les sensibiliser sur le plan personnel à des approches réflexives de développement personnel. c/ Quelques-uns vivent des dissonances par rapport à leur formation initiale, à la stratégie organisationnelle et/ou au manque de sens au travail.

2/ Leur expérience de la transition via une saturation est plus diffuse dans le temps car elle est liée à des éléments personnels. Ou bien leur saturation est partielle et relative au travail. Ils prennent conscience précocement de leur sensibilité à l'accompagnement pour lequel ils développent des compétences au fil de leur carrière. Certains exerçaient déjà le coaching mais trop peu. Cela rend compte d'une logique de continuité plus explicite chez les consultants que chez les managers. Les déclencheurs vers l'accompagnement voire vers la relation d'aide sont ainsi relatifs à des contextes ou des événements biographiques positifs ou négatifs et antérieurs à leur transition. Certains déclencheurs professionnels précis sont plus rares.

3/ Par conséquent, l'expérience microémancipatoire est diffuse et les coûts et bénéfices en sont d'autant plus dilués. Leur expérience de carrière est assez bien vécue sur le plan professionnel, et en écho, leur discours critique envers les normes du système managérial est plutôt faible. Leur discours est plus en phase avec l'idéologie de la performance. Ils sont davantage critiques sur l'expérience qu'ils ont de l'accompagnement et donc du coaching. En ce sens, leur pratique de coach relève d'une logique de continuité professionnelle mais aussi d'une résonance psychosociale (avec leur parcours biographique), celle-ci étant commune à tous nos répondants.

A partir d'une théorisation émergente, nous suggérons un modèle théorique empirique traduisant la bifurcation des cadres vers le coaching (V/).

#### *V/ Proposition d'un modèle empirique*

Nous présentons le processus de bifurcation émancipatoire des coachs comme une expérience au sens foucauldien (Tableau 10). Une expérience étant « la corrélation, dans

une culture, entre domaines de savoir, types de normativité et formes de subjectivité » (Foucault, 1984a, p. 10). Il s'agit ici de la corrélation, dans la culture du nouvel esprit du capitalisme, entre des savoirs managériaux, une normativité relative à l'injonction à la performance et la subjectivité des cadres au sein de dispositifs de pouvoir comme la carrière ou le coaching.

Le Tableau 10 ci-après, composé de trois phases, rend compte de l'expérience, pour chaque population type issue de notre enquête, des étapes de leur bifurcation. Cela signifie que de nouveaux rapports de vérité (à l'aune du corps et des affects), de normativité et de rapport à soi, s'instaurent au travers de la bifurcation et de la pratique réflexive du coaching.

Tableau 10. Analyse récapitulative en trois étapes du processus de bifurcation microémancipatoire des coachs de l'enquête

Eléments du processus de bifurcation Types d'enquêté		1/ Expérience de la gouvernamentalité managériale dans la carrière		
		Fort investissement au travail	Difficultés	Eléments de dissonance plurielle
Managers	jeunes	Lié à la position hiérarchique (Responsable, haut-potentiel, manager, cadre-dirigeant) et à l'implication subjective	Professionnelles : pression et dysfonctionnements organisationnels ; éthiques ; conflits, ennui, souffrance	Education (suradaptation), travail (intérêt, sens, restructurations), mode de vie, éthique
	à mi-vie		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionnelles : sur-investissement, souffrance, restructurations, guerres de pouvoir, manque de moyens, désintérêt au travail</li> <li>● Personnelles</li> </ul>	Ethique, intérêt professionnel, stratégie, genre, aliénation professionnelle
	seniors		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionnelles : conflits, complexité du management</li> </ul>	Mode de vie et famille, conditionnements sociaux, faux-self
Consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionnelles : conflits, injustice, éthique, ennui, pression, manque de sens</li> <li>● Personnelles : charge des enfants, décès, accident, enfance difficile, divorce</li> </ul>		Formation initiale, stratégie et sens au travail.	

La première phase de notre modèle (Tableau 10. 1/) correspond à l'expérience de la gouvernamentalité managériale inhérente au dispositif de pouvoir qu'est la carrière. Tous les enquêtés témoignent d'un fort investissement professionnel.

Les difficultés varient selon les types de profils. Par exemple, il n'est fait mention de difficultés personnelles que chez les managers à mi-carrière et chez les consultants. Les premiers, notamment ceux concernés par une saturation physique (fatigue voire *burnout*),

vivent des difficultés personnelles relatives à leur sphère familiale mais aussi à leur corps. Quant aux consultants, leurs difficultés personnelles sont moteurs dans le processus de devenir coach car elles amorcent une démarche réflexive.

Au sujet de la dissonance plurielle, nous avons restitué des éléments variés tirés des verbatim. Il n'en résulte pas de profil type qui serait lié à une forme de dissonance, tout du moins, cette analyse ne figure pas dans nos résultats. Les formes de dissonance semblent transverses. Par exemple, le phénomène de suradaptation, lié à l'éducation, pourrait se retrouver chez les consultants, et pas seulement chez les jeunes managers.

Notre modèle empirique de bifurcation émancipatoire comprend une deuxième phase (Tableau 10. 2/).

Eléments du processus de bifurcation \ Types d'enquête		2/ <b>Expérience du tournant professionnel</b>	
		Processus de saturation	Processus de prise de conscience
<b>Managers</b>	jeunes	Long et violent, ou abrupt	Déclencheur professionnel et/ou personnel : initiation (formation, accompagnement) et événements (voyage, rencontre, opportunité professionnelle, <i>burnout</i> )
	à mi-vie	Long et violent, ou abrupt Fatigue voire <i>burnout</i>	Déclencheur professionnel (perte d'emploi, expatriation, <i>burnout</i> , feed-back, accompagnement) et/ou personnel (affaire judiciaire, maternité difficile, alcool)
	seniors	Variable ( <i>burnout</i> , écoeurement ou lassitude)	Déclencheur professionnel : licenciement volontaire, promotion non obtenue, demande d'accompagnement par un client
<b>Consultants</b>		Saturation nulle ou partielle (ennui) Evolution professionnelle (compétences en accompagnement)	Contextes ou événements biographiques antérieurs (famille, rencontre, quête initiatique, divorce) Déclencheur professionnel (opportunité, demande par un client)

Le phénomène de saturation, associé à une prise de conscience, et que nous avons observé dans la deuxième phase de la bifurcation émancipatoire (Tableau 10. 2/), rend compte d'une forte dichotomie entre les anciens managers et les anciens consultants. L'expérience de cette saturation est vécue de manière plus ou moins violente selon l'âge des managers lors de leur transition vers le coaching. Cela va de pair avec des déclencheurs professionnels plus ou moins difficiles à vivre. Parmi les managers, la situation des seniors est trop hétérogène et leur échantillon est trop faible pour en apercevoir une tendance particulière.

Chez les consultants, la transition est souvent relative à un nouveau positionnement professionnel lié au marché de l'accompagnement. De plus, s'il est fait mention d'une

saturation, elle n'est pas directement reliée au coaching et surtout elle est diluée dans le temps ce qui vient nuancer la force de leur bifurcation. En effet, des déclencheurs personnels précoces (décès, chaos familial) les sensibilisent à l'accompagnement (thérapeutique).

Enfin, la présence de déclencheurs professionnels et/ou personnels ne semble pas spécifique à un profil particulier. Notre modèle empirique de bifurcation émancipatoire comprend une troisième phase (Tableau 10. 3/).

Eléments du processus de bifurcation \ Types d'enquêté		3/ Expérience de microémancipation			
		Coût de la bifurcation	Bénéfice émancipatoire	Type de discours	Processus de subjectivation
<b>Managers</b>	jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coût matériel (avantages salariaux, rémunération)</li> <li>● Coût psychologique (incertitude professionnelle, travail sur soi, complexe d'imposture)</li> <li>● Déstabilisation systémique (divorce, restructuration personnelle, changement de repères)</li> </ul>	Métamorphose, retour authentique à soi et congruence (valeurs, personnalité, émotions, centres d'intérêt, mode de vie, retour du refoulé), plaisir, sentiment d'utilité, confiance, soulagement, liberté, éveil réflexif	Ambivalence : <ul style="list-style-type: none"> <li>● discours critique envers le management ('proportionnel' à l'expérience de carrière) et</li> <li>● discours managérialiste et instrumental lié au coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Légitimation de son expérience managériale</li> <li>● Réappropriation réflexive du coaching</li> <li>● Résonance psychosociale voire réparation</li> </ul>
	à mi-vie				
	seniors				
<b>Consultants</b>		Peu condensé car progressif	Peu condensé car progressif	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discours managérialiste</li> <li>● Discours critique envers le coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuité professionnelle (accompagnement)</li> <li>● Résonance psychosociale</li> </ul>

L'intensité du processus émancipatoire inhérent au coaching est corrélée à l'intensité de l'expérience de la bifurcation. Nous retrouvons le même type de coûts et de bénéfices émancipatoires quels que soient les profils, puisqu'ils sont relatifs à la pratique réflexive du coaching (la confrontation à soi et la réduction d'une dissonance professionnelle ne dépendent pas du fait d'être anciennement manager ou consultant). Ces coûts et bénéfices s'avèrent plus ou moins condensés car plus ou moins dilués dans le temps. Par exemple, chez les consultants, la démarche réflexive est initiée précocement, elle est donc

progressive. A l'exception près de managers ayant travaillé leur sensibilité réflexive assez tôt, ils se retrouvent d'autant plus en clivage lorsqu'ils tardent à bifurquer (ex. 1C8).

Par la suite, l'ambivalence discursive des enquêtés est d'autant plus prononcée que leur bifurcation est forte. Par exemple, on observe un fort discours critique chez les managers jeunes ou à mi-carrière, relativement à leur expérience de la gouvernamentalité managériale. Cependant, leur discours managérialiste à l'endroit du coaching est également marqué. Ils sont séduits par les promesses émancipatoires du coaching, et en parallèle, ils se justifient d'aimer l'entreprise comparativement à leur vécu difficile. Cela semble contradictoire d'alimenter les rouages de la performance de l'entreprise et de les critiquer. Certains ont en effet vécu les effets néfastes de la gouvernamentalité managériale jusque dans leur chair. Le coaching est alors un dispositif qui permet de gérer des contradictions entre leur identité de manager et d'accompagnateur, et entre leurs discours critique et managérialiste.

L'ambivalence des managers seniors est plus faible ou bien projective. Ceux-ci semblent avoir pris du recul et lâché prise avec les tensions vécues.

Quant aux consultants, leur discours critique à l'endroit du système managérial est faible, en corrélation avec une faible expérience du système managérial en entreprise. Au contraire, ils ont tendance à légitimer l'idéologie de la performance. Leur discours critique est plutôt lié à leur vécu professionnel, il porte sur l'accompagnement.

Enfin, tous les coachs enquêtés sont en résonance psychosociale avec leur expérience de carrière. Les managers notamment tentent d'ancrer leur légitimité de coach dans les responsabilités qu'ils ont exercées. Toutefois, le vécu personnel, intime, familial voire psychique est un facteur que nous n'avons pas analysé en profondeur dans ce mémoire. La forte identification des managers au coaching n'empêche pas qu'ils se réapproprient la dimension réflexive du coaching selon une posture critique.

La subjectivation des consultants relativement au coaching est une démarche plus longue et antérieure, ce qui va de pair avec une résonance psychosociale. Pourtant, leur parcours est rationalisé selon une logique de montée en compétences via le coaching.

Nos résultats invitent à engager une discussion à partir de notre cadre théorique (Partie 4).





## Partie 4. Discussion. Devenir coach : entre microémancipation et gouvernamentalité managériale

Cette partie vise à discuter nos résultats en perspective du processus émancipatoire et de bifurcation de carrière vers le coaching. Nous exposons les apports, les limites et les perspectives de notre recherche dans la conclusion générale.

Nous discutons nos résultats à partir de trois axes : chapitre 1. l'observation des carrières organisationnelles ou nouvelles à partir de la description des trajectoires des répondants ; chapitre 2. les effets de pouvoir de la gouvernamentalité managériale (engagement, dissonance, souffrance, saturation) qui conduit à une bifurcation et une prise de conscience ; chapitre 3. la microémancipation via les techniques de soi du coaching et en résonance psychosociale avec le parcours biographique.

### Chapitre 1. Contextualiser et comprendre les carrières

---

La carrière est « une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception) » (Mahmoudi, 2014, p. 37; Van Maanen & Schein, 1977). Nous discutons ici de la transition de carrière en fonction du type de carrière (I.) afin de tenir compte de leur normativité et en fonction de l'étape dans laquelle se trouve l'enquêté pour mettre en question le caractère naturel d'un tel changement (II.). Il s'agit de spécifier la bifurcation des cadres vers le coaching, c'est-à-dire préciser le processus sous-jacent à la continuité ou à la discontinuité des transitions de carrière.

#### I. Type de carrière et normativité du changement

Nous discutons de la transition des coachs selon que leur carrière ait été organisationnelle (A.) ou nouvelle (B.) avant de conclure que les trajectoires correspondent davantage à des carrières transfrontalières (C.).

### A. *Les carrières organisationnelles de salariés*

Parmi vingt-cinq enquêtés, nous avons identifié treize personnes (1C1, 1C5, 1C9, 1C10, 1C11, 1C13, 1C14, 1C17, 1C18, 1C19, 1C20, 1C23, 1C25), hommes et femmes confondus, ayant effectué une carrière organisationnelle (soit 56%). La majorité des carrières organisationnelles sont effectuées en entreprise (77%). Parmi les enquêtés, trois sont des 'jeunes managers ayant effectué leur transition de carrière vers l'âge de 35 ans (1C9, 1C13, 1C14) ; cinq effectuent leur transition à la mi-carrière vers l'âge de 40-45 ans (1C11, 1C17, 1C20, 1C23, 1C25) ; et deux alors qu'ils sont seniors, autour de l'âge de 50 ans (1C1, 1C19). Enfin, pour trois autres, la carrière s'est structurée en cabinet de consulting mais aussi en entreprise (1C5, 1C10, 1C18). Qualifier une carrière favorise la compréhension d'une bifurcation qui prendrait la forme paradoxale d'une rupture transitionnelle (c'est-à-dire d'une transition discontinue accompagnée d'une crise), en vue d'une émancipation. Nous discutons de la carrière organisationnelle selon le profil de cadre en entreprise (1.) ou de consultant (2.).

#### 1. Carrière organisationnelle en entreprise et rupture ?

Chaque tranche d'âge est concernée par la carrière organisationnelle en entreprise : les jeunes (a/), les managers à mi-vie (b/), et les seniors (c/).

a/ Les trois managers (incluant deux femmes : 1C9, 1C13) issus d'une carrière organisationnelle et s'étant tournés vers le coaching alors qu'ils étaient assez jeunes, ont choisi leur transition. Leur carrière est essentiellement organisationnelle et se caractérise par au moins un cycle assez long : 13 ans dans une entreprise publique (1C9) ; 14 ans dans un groupe financier (1C13) ; 7 ans dans un groupe de télécom-réseau (1C14). Toutefois, s'ils choisissent leur transition, on remarque un caractère brusque à leur bifurcation car elle traduit de la violence subie (1C9, 1C13) et/ou elle s'effectue rapidement (1C9, 1C14). C'est « du jour au lendemain », pour « s'en sortir » (1C13).

b/ Chez les managers en bifurcation lors de la mi-vie figurent deux hommes (1C23, 1C25) et trois femmes (1C11, 1C17, 1C20). Leur carrière organisationnelle contient des cycles assez longs ( $\geq 5$  ans en moyenne) : 20 ans dans quatre organisations (1C11) ; 16 ans (1C17) ; 20 ans (1C20) ; plus de 20 ans dans trois groupes différents (1C23) ; d'abord 15 ans, puis 13 ans dans plusieurs groupes (1C25).

Leur sortie de l'entreprise est plutôt brusque et déclenchée par le travail. Exceptée pour 1C17 qui opère sa bifurcation progressivement à partir d'un déclencheur personnel

(« complications médicales » à la naissance d'un fils différent). Quand la transition est brutale, le cheminement vers le coaching, bien qu'il ait pu être potentiellement identifié en amont, peut prendre du temps. Par exemple, 1C11 passe par une formation RH. C'est un processus de « saturation » et de « *burnout* » pour (1C23). 1C25, encore salarié, fait un « virage », précipité par son « alcoolisme ». Au contraire de 1C11 et 1C23, 1C20 subit sa sortie de l'entreprise (« licenciement »).

c/ Chez les seniors (1C1 est un homme, 1C19, une femme) l'étape principale de leur carrière organisationnelle est très longue (respectivement 33 et 20 ans). Elle s'apparente à une carrière traditionnelle avec un seul employeur, à la nuance de 1C1 qui est chef d'entreprise. Leur transition est assez brusque et repose sur un déclencheur professionnel qu'ils n'avaient pas prévu ou qui les surprend de par sa rapidité ou sa brutalité. Ils choisissent de partir après avoir subi leur situation.

S'agit-il de ruptures avec l'entreprise ? On observe que le schéma traditionnel de la carrière organisationnelle reste stable (de Larquier & Remillon, 2008) et en vigueur (Chudzikowski, 2012). La carrière organisationnelle se traduit par l'importance des expériences au sein d'organisations de grande taille en termes de durée, de responsabilités et d'investissement personnel. Les cycles des carrières organisationnelles sont assez longs (5 à 10 ans en moyenne). Les normes et les « règles plus ou moins implicites qui sanctionnent la réussite professionnelle », via les politiques organisationnelles de GRH, ont encore un impact sur les carrières (Dany, 2001, p. 211).

Cet impact organisationnel sur les carrières rend d'autant plus significative la dimension de rupture pour les salariés dont l'engagement témoigne de l'affect qui les relie à leur entreprise. Le caractère brusque de la transition de ces managers est une illustration des défections des managers (Courpasson & Thoenig, 2008; 2012; Fatien & Nizet, 2011) que Salman (2015) observe dans la transition des managers vers le coaching. Les salariés en milieu ou fin de carrière (plus avancés dans le processus professionnel) se lient davantage à l'organisation et déclenchent moins facilement un départ, leur engagement affectif est plus important (Aaron Cohen, 1991). Cette bifurcation est favorisée par le retour du corporel (Aubert & de Gaulejac, 2007) comme le *burnout* (1C1, 1C20, 1C23), ou la désidentification à la mission ou à l'organisation (1C9, 1C13, 1C23). Il y a comme une rupture avec l'entreprise à travers la carrière organisationnelle (Gingras *et al.*, 2006; Guichard & Huteau, 2001) même si la rupture (transitionnelle) est parfois subie (1C19, 1C20).

Discutons désormais de la carrière organisationnelle des anciens consultants (2.).

## 2. En cabinet de consulting : une transition choisie

Parmi les treize personnes ayant effectué une carrière organisationnelle, trois femmes (1C5, 1C10, 1C18 ; soit 23% des 13 consultants) étaient salariées d'un cabinet de consulting avant de devenir coach. Elles ont expliqué avoir changé à partir d'un déclencheur professionnel choisi autour de l'âge de 40 ans. L'accès à des métiers de l'accompagnement (gestalt thérapie, consulting RH), leur a permis de vivre une transition progressive vers le coaching. Concrètement, leurs expériences organisationnelles antérieures au coaching sont assez longues : 5 ans puis 9 ans en poste, avec ensuite de l'accompagnement socio-éducatif (20 ans) et une démarche thérapeutique (9 ans) pour 1C5. 1C10 amorce sa carrière brièvement (1 an) avant de s'engager 6 ans et de changer (à cause d'un « plafond de verre ») pour un cabinet de formation (11 ans). Après deux courtes expériences (1 et 2 ans), 1C18 intègre un cabinet (16 ans).

Le coaching apparaît en continuité avec leur activité d'accompagnement. Auparavant, certains ont connu une sortie de l'organisation en amont. Ils font état d'un fort investissement en tant que manager (1C5, 1C10) et de difficultés importantes (1C5), mais sans avoir le projet de devenir coach au moment de partir. Il n'y a donc pas de concordance directe entre leur départ de l'entreprise et leur devenir coach. Sauf pour 1C18 qui part sur un conflit (procès gagné aux prud'hommes). Seule 1C18 semble correspondre au profil de consultant décrit par Salman (2015), tel que le coaching permet de renouer avec une appétence pour la psychologie (étudiée à l'université), faute d'avoir pu continuer plus jeune par « compromis familial » (1C18). Devenir coach c'est aussi rompre avec un mode de vie et l'intensité de travail pour un meilleur équilibre de vie (Salman, 2015) en arrêtant des déplacements à la semaine (1C10).

Au total, si les carrières organisationnelles rendent plus explicites la sortie de l'entreprise comme une rupture (à condition d'analyser le détail du processus de bifurcation), les carrières nouvelles (B.), de par les normes de changement qu'elles véhiculent, viennent nuancer cette notion de rupture. En effet, le coaching apparaît aussi comme une nouvelle forme d'emploi (Arthur & Rousseau, 1996a; Salman, 2015) dans un environnement de plus grande insécurité professionnelle (de Larquier & Remillon, 2008). La peur du déclassement précipite le choix de l'indépendance (Salman, 2015). Mais c'est aussi une décision de carrière qui repose sur des raisons personnelles ou familiales (Arthur & Rousseau, 1996b) notamment chez les femmes (1C9, 1C10, 1C11, 1C13,

1C17, 1C19) et quelques hommes (1C14, 1C25). Cela caractérise partiellement les nouvelles carrières (Arthur & Rousseau, 1996a).

### *B. Nouvelle carrière : la carrière par-delà des frontières physiques et psychologiques ?*

La gouvernamentalité managériale (Le Texier, 2011) marque une responsabilisation du salarié pour répondre aux exigences organisationnelles et individuelles de performance et d'employabilité (Hall & Mirvis, 1996; Rousseau, 1989; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Sullivan & Crocitto, 2007, p. 284). Il s'agit de faire face aux mutations d'un environnement faible (Weick, 1996), concurrentiel et imprévisible.

Cette responsabilisation va de pair avec une conceptualisation métaphorique des nouvelles carrières (Arnold & Cohen, 2008), dont les fondements idéologiques, les valeurs et les normes imprègnent les discours, les pratiques et les représentations professionnelles (Knights & Morgan, 1991). La carrière devient une séquence d'opportunités auprès de plusieurs employeurs (Arthur & Rousseau, 1996a; Defillippi & Arthur, 1996) « en interdépendance avec un marché du travail considéré comme un réservoir de compétences » (Cadin *et al.*, 2000, p. 19). Caractéristique des normes du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011), la nouvelle carrière repose désormais sur l'importance significative des buts personnels d'un acteur et de certains savoir-être (flexible, authentique, polyvalent et adaptable), sur son expertise et son réseau. L'acteur est censé être libre de se développer, de construire son identité professionnelle, et d'orienter sa carrière en poursuivant un succès subjectif (Briscoe *et al.*, 2006). C'est-à-dire un accomplissement professionnel dans une vie authentique (Lips-Wiersma & McMorland, 2006), plutôt qu'un succès objectif (ascension professionnelle). L'individu a ainsi une place centrale dans ce type de carrière qui se fragmente (Gingras *et al.*, 2006) en mini-cycles de 2 à 4 ans (Hall, 2002; Hall & Mirvis, 1996). La carrière protéenne (Hall, 1976, 2002) fait référence à une dynamique positive, proactive, adaptative, autonome et résilienne des cadres.

Mais l'individu est aussi vulnérable (Bouffartigue & Pochic, 2001; Salman, 2013, 2015) aux tremblements de sa carrière (Watts, 2001). Traverser les frontières objectives de l'organisation est parfois (souvent ?) subi (Inkson *et al.*, 2012) et franchir les frontières subjectives relève d'une bifurcation dans un processus long et difficile.

Pour interroger les nouvelles carrières, nous avons donc tenu compte de la durée des cycles, des domaines professionnels traversés, des contraintes générant les cycles comme les politiques RH (ex. une promotion, une restructuration et des licenciements), du chômage ou des événements personnels (maladie, accident, naissance, suivi du conjoint).

Parmi les vingt-cinq enquêtés de notre étude, douze (1C2, 1C3, 1C4, 1C6, 1C7, 1C8, 1C12, 1C15, 1C16, 1C21, 1C22, 1C24) répondent partiellement aux critères de la nouvelle carrière. Sept d'entre eux (1C2, 1C3, 1C6, 1C8, 1C15, 1C16, 1C22) sont managers avant de basculer vers le coaching (1.). Certains deviennent consultants avant d'être coach, c'est en vue de devenir coach. 1C2 a la particularité d'avoir alterné du consulting et des responsabilités RH tout au long de sa carrière. Un autre type de profil (1C7, 1C12, 1C24) correspond à des individus ayant eu le plus souvent des responsabilités en entreprise (1C7, 1C24), avant de devenir consultants ; puis, seulement plus tard, ils se sont intéressés au coaching (2.). Enfin, une autre partie de nos enquêtés (1C4, 1C21) a connu trois phases : une première partie de carrière de type organisationnel, puis ils sont devenus, dans une carrière protéenne, consultants indépendants sans l'idée de devenir coach. Ce n'est qu'après qu'ils ont amorcé la démarche du coaching (3.). Précisons ces éléments de discussion avant un commentaire conclusif. (4.).

#### 1. Une carrière nouvelle à nuancer chez les managers

Parmi ces managers 'nomades', la plupart ont connu une transition choisie (1C3, 1C6, 1C8, 1C15, 1C16, 1C22). Cela concerne les 'jeunes' managers (1C8, 1C15, 1C22), les nomades à mi-carrière (1C3, 1C16) excepté 1C2 (plan social), et un senior (1C6). Néanmoins, toutes les transitions sont brusques (1C2, 1C6, 1C8, 1C15, 1C16), ou progressives mais violentes et expriment une rupture (1C3, 1C22). Aussi, tous, excepté 1C16, ont effectué leur bifurcation sur la base d'un déclencheur professionnel indirectement subi tant le contexte du travail ne leur convenait pas. Avant de commenter (4/), nous précisons ici ce qui caractérise les carrières protéennes selon les profils suivants - jeunes (1/), mi-vie (2/), seniors (3/).

1/ Les trois jeunes managers nomades sont : 1C8 (a/), 1C15 (b/), 1C22 (c/).

a/ L'expérience la plus importante de 1C8 dure 7 ans au sein d'une carrière de 15 ans et composée de quatre étapes. Les étapes qui jalonnent sa carrière ascendante sont soit choisies (opportunité offerte par un chasseur de tête), soit subies (difficultés à travailler

seul à son compte en début de vie active ; puis plus tard rupture d'une période d'essai). Sa dernière transition vers le coaching est choisie mais brusque. Car il refuse une promotion importante (Arthur & Rousseau, 1996a; Courpasson & Thoenig, 2008). Cette proposition d'évolution est surtout le catalyseur d'un « ras le bol », il n'en « peut plus ».

b/ Figure nomade en apparence, 1C15 change quatre fois d'agence de publicité en 8 ans ; mais sa carrière démarre avec frustration car elle ne choisit ni son domaine (elle voulait faire RH) ni la région de son lieu de travail. De plus, c'est un *burnout* qui précipite sa bifurcation.

c/ Le début de la carrière de 1C22 est trop court pour réellement la caractériser comme 'nouvelle'. Néanmoins, si on tient compte de sa période de formation en alternance, elle occupe trois postes en 7 ans. Sa carrière comprend un premier congé maternité, puis un second pour ensuite se réorienter car 1C22 souffrait au travail. Sa transition est donc progressive mais violente. Au cours du deuxième congé, elle apprend qu'elle est licenciée suite à une restructuration. Sa carrière repose donc sur des choix personnels et l'organisation.

2/ Parmi les nomades à mi-carrière, nous avons identifié deux types de changement chez 1C2 et 1C3 (a/) et chez 1C6 (b/).

a/ Le parcours professionnel de 1C2 (15 ans) est composé de postes de manager à responsabilité et de consultant, chacun d'une durée inférieure à 5 ans. Quant à 1C3 elle change à peu près tous les « 2 ans » d'entreprises en situation de restructuration. En amont de l'orientation vers le coaching, 1C2 et 1C3 vivent une période préalable de chômage (1C3 passe entre temps par un cabinet de consulting). Ils marquent alors une distanciation critique avec leur (ancienne) identité de manager RH.

b/ Les multiples cycles (tous les 2 ans environ) du parcours de 1C16 (18 ans) sont essentiellement dus aux rachats que connaissent les start-up dans lesquelles elle travaille. Elle refuse également un poste « Europe » en contestation de la vision stratégique et en fuyant « le gros truc un peu pourri ». Au moment de l'entretien, son entreprise va prochainement déménager et 1C16 doit alors anticiper des changements. Sa démarche réflexive est d'abord liée à un déclencheur personnel (drame familial).

3/ Seul le senior 1C6 est nomade. Dans le secteur du football professionnel, il traverse dix clubs en 31 ans mais ce qui l'amène à être coach d'équipe (et non pas encore coach managérial) c'est une blessure. Puis une saturation majeure (il « vomit » sa passion) le



conduit à s'orienter brusquement vers le coaching managérial en même temps qu'un sportif lui demande de le suivre en préparation mentale.

4/ Les carrières de 1C8 et 1C16 révèlent l'affaiblissement des liens avec l'organisation dans la construction de la carrière et de l'implication (Arthur & Rousseau, 1996a). Leur carrière témoigne d'une mobilité psychologique<sup>133</sup>. En effet, ce sont de hauts potentiels. Mais le contexte subjectif dans lequel ils sont vis-à-vis de leur organisation à ce moment-là (ras le bol), traduit aussi une rupture. Ils cherchent à quitter un travail qui ne leur convient pas. Leur employabilité les autorise ainsi à associer projet professionnel et projet de vie, en se réconciliant avec leurs valeurs personnelles (Bouffartigue & Pochic, 2001). Car ils sont détenteurs de compétences transférables cumulées qui leur fournissent un avantage compétitif. Ils semblent avoir intégré les « règles plus ou moins implicites qui sanctionnent la réussite professionnelle » (Dany, 2001, p. 211). Ces privilégiés, possédant le capital social économique et culturel, incarnent la norme idéalisée et idéologique d'un gestionnaire de projets caractéristique du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011). Ils sont capables de « s'approprier la vision du monde inscrite dans la rhétorique du cadre-sujet de sa carrière » (Bouffartigue & Pochic, 2001). Chez les cols blancs, la transférabilité des compétences autorise davantage un départ de l'organisation (A. Cohen & Hudecek, 1993).

Toutefois, la promesse d'employabilité (Dany, 1997) ne répond pas aux besoins de justice et de sécurité (Bouffartigue & Pochic, 2001). L'expression de leur saturation (1C8, 1C16), qui passe parfois par le corps (1C3, 1C15), montre que leurs privilèges sont à la hauteur de leurs sacrifices. Cependant, même lorsqu'ils sont mis sur la touche, ils bénéficient de protections et de prises en charge (1C15, 1C22), contrairement à ce que véhicule la société post-salariale (Glée & Scouarnec, 2009). Mais le chômage fragilise (Bouffartigue & Pochic, 2001). C'est parfois une vraie 'cassure' dans le parcours, il amorce un processus de deuil, douloureux et long, même chez les cadres favorisés (Glée & Scouarnec, 2009). Par exemple, 1C8 est hanté par l'injonction à la performance instillée par « Sup de Co ». Il a intériorisé la gouvernementalité managériale jusque dans sa vie privée (lorsqu'il prend « un p'tit déj'... le matin, un peu tard », il a « honte »).

---

<sup>133</sup> La mobilité psychologique est la perception de la capacité à effectuer des transitions (Sullivan & Arthur, 2006).

Un temps de vacance chez les cadres – comme le chômage (1C2, 1C3, 1C12, 1C8), le voyage (1C11, 1C15), le congé maternité (1C11, 1C17, 1C22), les vacances (1C8, 1C14) ; mais aussi de fortes difficultés professionnelles (1C1, 1C3, 1C9, 1C11, 1C13, 1C18, 1C20, 1C22, 1C23) ou personnelles (1C10, 1C12, 1C21, 1C24) – devient une source d’opportunité réflexive. Cela passe parfois par un accompagnement spécifique comme le bilan de compétence ou le coaching (1C7, 1C8, 1C15, 1C17, 1C22) pour se renouveler, pour refondre son projet de vie, afin de « réconcilier vie professionnelle et valeurs personnelles, ou chercher leur véritable vocation et de transformer la mobilité contrainte en mobilité choisie » (Bouffartigue & Pochic, 2001, p. 2) par des rationalisations *a posteriori*.

Il apparaît que ce ne sont pas tant les frontières physiques qui importent, bien que la notion de frontière physique soit centrale dans les travaux sur la carrière sans frontières (Arnold & Cohen, 2008). La bifurcation montre un processus de défection qui rend plus pertinente mais plus compliquée l’analyse des frontières psychologiques. Quand ce ne sont pas les restructurations qui poussent au nomadisme, ce sont les conditions perçues de travail qui poussent au départ, davantage qu’une logique de proactivité<sup>134</sup> carriériste.

Certains managers deviennent consultants avant de penser au coaching (2.).

## 2. Les managers devenus consultants avant de s’orienter vers le coaching

Le cas des consultants (1C7, 1C12, 1C24), ayant eu préalablement une expérience de manager, montre une diversité des types de transition. Leur métier d’accompagnement ou de consultant les amène, en principe, progressivement vers le coaching. En réalité, seule 1C7 choisit une telle transition ; tandis que le basculement est assez brusque, soit en termes de rapidité du processus pour 1C12 (désillusion relative au marché de « l’intelligence économique »), soit en termes de violence personnelle vécue pour 1C24 (les difficultés liées à « un enfant précoce » lui font « prendre la tête contre un mur »). Nous caractérisons la carrière nouvelle de ces trois enquêtés, 1C7 (1/), 1C12 (2/) et 1C24 (3/).

1/ Sur une expérience professionnelle de 29 ans, 1C7 enchaîne une carrière nomade initiale faite d’expériences courtes ( $\leq 5$  ans), avec, consécutivement, une carrière en responsabilités (17 ans) dans trois postes dont deux cabinets de consulting. Déjà initiée au coaching, son licenciement l’incitera à l’indépendance. Si la carrière de 1C7 relève d’un

---

<sup>134</sup> En réalité, on peut entendre la proactivité comme une forme de réactivité face au changement d’une entreprise et auquel la personne s’adapte.

comportement protéen au travers de plusieurs frontières, le poids des organisations est important dans sa mobilité et pour se former (en interne) au coaching.

2/ Pour 1C12, dans une carrière de 15 ans, la faible durée de chacune de ses expériences professionnelles successives (environ 3 ans) et les changements de domaine professionnel sont dus à des événements externes : un épuisement personnel et professionnel, puis deux licenciements. 1C12 subit donc plusieurs étapes, notamment la dernière. Enfin, il se lance par défaut, à la suite d'une période chômage, dans le coaching.

3/ Sur une carrière de 20 ans composée d'expériences d'environ 3 ans, la trajectoire nomade de 1C24 est ponctuée par un « grave accident de voiture » et une « expatriation » (elle a suivi son mari). Ensuite, les difficultés liées à son enfant précoce l'amènent à faire de l'accompagnement auprès des enfants de la classe de son fils, et à rencontrer par ce biais des psychologues. A l'étranger elle dirige un cabinet de consulting (8 ans). C'est à son retour qu'elle s'oriente vers le coaching managérial.

L'aspect protéen de ces carrières semble mis à mal par le poids des organisations, par des facteurs exogènes et par un contexte personnel éprouvant (1C12, 1C24) incitant à une démarche psychothérapeutique (Salman, 2015). Celle-ci est aussi liée à leur histoire familiale (1C7 et la psychanalyse). Mais, comparativement aux travaux de Salman (*ibid.*), le discours de nos répondants ne valorise pas tant leur parcours éclectique, - sinon chez 1C12 -, que le souhait de créer une nouvelle forme d'emploi (1C24) ou provoquer leur retour à l'emploi (1C7, 1C12) permettant de mettre en cohérence leur itinéraire qu'ils réinterprètent positivement (*ibid.*). D'autres répondants ont d'abord connu une carrière organisationnelle, avant une carrière nouvelle, en amont du coaching (3.).

### 3. Une deuxième partie de carrière avant de devenir coach : de la carrière organisationnelle de cadre à la nouvelle carrière de consultant

Il s'agit ici des enquêtés 1C4 (1/) et 1C21 (2/).

1/ Sur 34 ans, 1C4 a d'abord effectué une carrière organisationnelle (~ 18 ans), puis est devenu consultant indépendant (carrière nouvelle) avant de devenir coach. Il choisit l'indépendance [formateur (> 15ans), gestalt thérapeute (≤10 ans)]. Cela le conduit progressivement au coaching en plus de « certaines motivations et aussi difficultés familiales personnelles mais aussi professionnelles ».

2/ Enseignante pendant 15 ans (éducation nationale), 1C21 prend sa retraite malgré elle (« radiée ») en devenant mère au foyer. Une rupture conjugale subie l'oblige

brutalement à trouver du travail où elle cumule des travaux précaires avant de s'orienter vers l'accompagnement (conseillère d'orientation) et le « coaching scolaire ». Elle cheminera ensuite progressivement vers le coaching managérial.

1C4 répond aux critères proposées par Arthur et Rousseau (1996b), d'après lesquels l'employabilité repose sur l'individu et sur sa capacité de mise en réseau, à partir de raisons personnelles et perceptives, et en dehors des contraintes structurelles des organisations. Au contraire, 1C21 est contrainte à une carrière nouvelle précaire.

Nos résultats montrent l'importance des frontières physiques et psychologiques dans la carrière (4.).

#### 4. L'importance des frontières physiques et psychologiques

Les nouvelles carrières sont observables chez nos enquêtés par le biais des frontières organisationnelles (physiques) qu'ils traversent, mais sans que cela remette en cause l'influence des politiques RH des entreprises (Dany, 2001). On observe ainsi que des choix professionnels sont basés sur des valeurs individuelles (1C3) ou de manière autonome des contextes organisationnels (1C4) (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe *et al.*, 2006). Même si la mise en réseau dépend de socialisations antérieures (Voegtli, 2004) (ex. 1C4 avec le secteur médical) et même si les injonctions professionnelles intériorisées restent en vigueur (1C8).

Par ailleurs, le coût de l'émancipation vers le coaching (le coût de la transition qui implique du travail sur soi) apparaît dans nos résultats comme un écho empirique à la question des frontières psychologiques dans la carrière 'sans' frontière. La perception de la capacité à effectuer des transitions (Sullivan & Arthur, 2006) s'avère une démarche compliquée souvent subie, ou choisie dans un contexte subi, mais presque systématiquement contrainte. Ce qui nuance la notion de perception proactive. La norme que véhicule la carrière sans frontières (psychologiques) semble dépendre de la capacité des individus à en intérioriser les injonctions (être performant et employable librement) et à posséder le capital nécessaire. Les individus deviennent ainsi leurs propres repères dans une carrière sans limites qui s'apparente à une fiction idéologique (Lucas *et al.*, 2006). Les salariés deviennent la marque de leur propre carrière (Lips-Wiersma & McMorland, 2006), le succès dépend d'eux-mêmes. Au sein de ces carrières nouvelles, sont valorisés et prédominent l'individualisme, le court-termisme, le libre arbitre, le volontarisme et le marché (Arnold & Cohen, 2008). L'enthousiasme du cadre nomade cède la place à la

vulnérabilité et potentiellement à la forte anxiété (Sennett, 1998) dues au manque d'emprise et de clarté sur la carrière. La transversalité des compétences dépend aussi de forces extérieures du marché.

Les effets négatifs de la gouvernamentalité managériale relatifs à la carrière sont laissés dans l'ombre d'une représentation dépolitisée de la carrière (Arnold & Cohen, 2008). Cela renforce en même temps les normes qu'elle véhicule. La carrière individuelle devient une source de flexibilité face à l'instabilité économique des organisations. Dans un tel contexte de changements où les frontières physiques et psychologiques sont interdépendantes, les dispositifs d'accompagnement apparaissent comme des espaces transitionnels (Dubouloy, 2004). Le moteur du changement est entretenu par un travail de mise en sens individuelle et de bien-être pour tenter de conjurer l'insécurité. Cela permet de dissimuler les blessés de la guerre économique (Lips-Wiersma & McMorland, 2006), les « soldats chair à canon » (1C3). Contrairement à la théorie des nouvelles carrières, les frontières psychologiques ne sont pas traversées librement au sein de la carrière de nos enquêtés.

Nous proposons finalement une réflexion sur le caractère transfrontalier des carrières (C.).

### C. *Vers des carrières trans-frontalières ?*

La diffusion du nouvel esprit du capitalisme s'est opérée dans les carrières traditionnelles et nouvelles. L'employabilité dont l'individu est responsable est le signe d'une gouvernamentalité managériale. La description des carrières de nos enquêtés montre que la dichotomisation entre les deux types de carrière (traditionnelle et nouvelle) réduit la complexité de l'interaction plurielle entre individus et organisations ou entre les opportunités et les contraintes (Arnold & Cohen, 2008). Le contexte d'insécurité et de turbulences économiques s'accompagne d'autres difficultés professionnelles comme des accidents personnels. D'où l'importance d'une approche biographique des carrières. De plus, les carrières semblent plutôt trans-frontalières (Inkson *et al.*, 2012) faites de démarcations poreuses et plurielles (Gunz *et al.*, 2000).

La transition, parce qu'elle prend la forme d'une bifurcation (Denave, 2006; Landour, 2012), ne semble pas normale, c'est-à-dire volontaire et planifiée proactivement (Hareven & Masaoka, 1988). C'est plutôt une altération asynchrone de la trajectoire par rapport aux cycles de vie tendanciels. Il s'agit d'une crise, avec des conséquences inattendues et

des ajustements personnels et sociaux. Il convient alors de faire des choix. La transition n'est pas non plus normale au sens proactif et stratégique chez un cadre nomade. Elle est souvent contrainte brutalement ou dans le temps, notamment parce que les frontières psychologiques à traverser relèvent d'un processus laborieux. Or Salman (2015) montre que ces éléments sont des motifs de rupture professionnelle chez les managers qui s'orientent vers le coaching, comme par exemple la menace du déclassement dans des contextes de restructurations organisationnelles, la désillusion quant aux promesses managériales, la vulnérabilité au chômage ou encore la faible employabilité des managers devenus nomades malgré eux.

Les travaux initiaux sur les étapes de carrière offrent aussi une perspective pour comprendre la normalité (son caractère naturel) de la transition psychosociale (II.).

## II. La transition selon l'âge et l'activité antérieure exercée

Les étapes de carrière prédisant initialement l'évolution professionnelle des salariés au sein d'une organisation reposaient sur un processus de maturation issu des théories du développement psychosocial de l'adulte ou des cycles de vie selon des tranches d'âges (Giraud *et al.*, 2011). Au sein de celles-ci les priorités et les besoins individuels (les attentes psychosociales) évoluent en termes professionnels et personnels (développement personnel, équilibre avec une vie familiale) (Herriot, 1992; Schein, 1978). Ainsi, entre deux stades professionnels s'opèrent 'naturellement' des transitions comme lors du milieu de carrière avec la transition de la quarantaine vers 40-45 ans (Levinson, 1986).

Néanmoins la transition est parfois contrainte par des phénomènes relatifs au genre comme le plafond de verre (Buscatto & Marry, 2009; Guillaume & Pochic, 2007). Mais nos résultats montrent également que cette transition, même quand elle s'opère 'naturellement' vers la mi-carrière, n'en est pas moins le signe d'un processus de distanciation critique au travail dans le contexte managérial. Cela signifie qu'une transition vers la quarantaine est à appréhender dans la complexité d'un processus idiosyncrasique sous-jacent qui est souvent bien antérieur. Cela justifie de mobiliser le concept de bifurcation.

Avant un commentaire conclusif sur la complexité des carrières (D.), nous abordons les transitions des managers et consultants, par tranches d'âge, pour les jeunes cadres (A.), les cadres à mi-vie (B.) ou les seniors (C.) au moment du changement.

### A. *La transition imprévue des 'jeunes' cadres*

Nous nous appuyons sur la situation des managers (1/) puis des consultants (2/).

1/ Dans le cas des jeunes managers effectuant leur transition, on pourrait penser à une sortie prévisible et logique de l'étape d'établissement<sup>135</sup> (avant l'étape de maintenance), vers une ascension. Pourtant, lorsque 1C9 bascule vers 38 ans vers un poste de Maître de conférences, elle suit un désir qui l'a toujours animé (depuis ses études), et auquel elle avait renoncé (durant 7 ans) le temps d'un conditionnement managérial (« carrière assez fulgurante »), familial (paternel) et social, et faute d'opportunité ! Sa transition n'est donc pas naturelle (prévisible) mais idiosyncrasique et opportuniste (contextuelle), même si elle aurait dû avoir eu lieu plus tôt.

On pourrait interpréter la phase d'établissement de 1C9 comme une inadéquation dans laquelle elle n'a pas trouvé sa 'niche' (Hall & Goodale, 1986) mais dans laquelle elle a appris à évaluer ses besoins et ses valeurs, à mieux comprendre son identité. En outre, sur le plan professionnel elle affiche objectivement une période de stabilité, de consolidation et d'avancement entre ses 25 et 44 ans (Super, 1984; Super *et al.*, 1996). Elle est dans une quête de réussite et un fort investissement dans le travail (Super *et al.*, 1988). Il faut pourtant mettre en perspective les effets de pouvoir qui conditionnent une telle carrière.

Au-delà du cas de 1C9, nos résultats convergent vers un processus de distanciation ontologique et critique en rapport avec le travail dans le contexte organisationnel. Cela provoque une bifurcation. Le ras le bol de 1C8 rend compte d'un long mécanisme de saturation (« asséchant ») où le bénéfice narcissique et la reconnaissance de sa position de cadre en responsabilités sont devenus insuffisants (Courpasson & Thoenig, 2008). 1C13 est en décalage depuis ses études dans une formation élitiste. En prise avec des *habitus* clivés, sources de difficultés (Bourdieu, 1997; Voegtli, 2004), elle souffre de « tiraillements [...] identitaires » « graduels ». À défaut d'être authentique, 1C14 s'est toujours « comporté » conformément au regard de l'autorité, de l'Autre (« suradapté »). 1C15 choisit un métier et une région de travail par défaut depuis la fin de ses études. Enfin, le parcours professionnel de 1C22 caractérise la période où entre 25 et 30 ans l'individu se cherche (Hall & Goodale, 1986) à travers une série d'emplois et d'employeurs, avec des essais et des erreurs, en vue de trouver un travail en adéquation avec son identité propre, faute d'informations initiales précises (Feldman & Bolino,

---

<sup>135</sup> Dans la phase d'établissement l'individu recherche de la réussite et une adéquation professionnelle avec son identité.

2000). En outre, nos résultats sur les jeunes managers, viennent nuancer la transition de carrière selon Ibarra (2004) qui aurait lieu plus tard (à la mi-carrière) et sans l'intervention de politiques institutionnelles. Les dispositifs d'accompagnement et la transition des jeunes cadres apportent un regard différent.

2/ Quant aux consultants, c'est à la fois un long et pénible processus biographique, fait de difficultés physiques, scolaires et professionnelles, qui conduit finalement 1C12, et par défaut, au coaching. Au contraire, 1C18 est consultante RH et complète progressivement ses prestations à la suite d'une demande symbolique formulée par une cliente importante ; même si le contexte de travail et relationnel avec le Président du cabinet est « injuste », « insupportable ». La transition entre les étapes est donc à contextualiser pour en nuancer le caractère 'naturel'.

Nous discutons ensuite du phénomène de saturation chez les cadres à mi-vie (B.).

### B. Phase transitionnelle de mi-carrière et saturation ?

Lors de la phase de mi-vie (40-45 ans) se prépare un changement important dans la psyché humaine, mais inconnu voire dangereux (Jung, 1969, 1971). Levinson (1978; Moore *et al.*, 2007), en écho aux travaux d'Erikson et Jung, évoque aussi la confrontation à l'écart entre ce que l'individu est et ce qu'il rêvait d'être. C'est une désillusion, c'est le moment de redéfinir sa vie et d'en modifier ses représentations. Selon Hall et Goodale (1986), vers 30-45 ans, correspond aussi une phase d'avancement dans le rôle individuel au travail, voire de réussite professionnelle. Cette période est aussi source de changements positifs et négatifs (Lachman *et al.*, 1994). Certains vivent un *burnout*<sup>136</sup>.

La phase de mi-vie semble correspondre à la théorie revisitée du développement de carrière (Super, 1984; 1996) où sont mis à jour des éléments d'instabilité qui peuvent donner lieu à un recyclage de carrière sur la base d'envies personnelles (Mahmoudi, 2013) ou d'une reconstruction identitaire (Pluchart, 2011). Cela peut aussi correspondre à une phase de maintenance qui s'accompagne d'un bilan, d'une remise en cause de ses priorités (Levinson, 1978; Schein, 1978) professionnelles, éthiques, et personnelles.

Nos résultats convergent avec l'observation d'une démarche réflexive. Elle est souvent rendue possible par des dispositifs d'accompagnement (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015) et la possibilité de franchir une frontière psychologique (Arthur &

---

<sup>136</sup> Théoriquement, le concept de *burnout* est rattaché à des métiers de la relation d'aide (Maslach & Leiter, 2011). Nous parlons ici du *burnout* lorsque les enquêtés le déclarent et l'étayent en décrivant un épuisement.



Rousseau, 1996b) grâce à une aisance financière (et peu de contraintes matérielles) ou à l'accès à des privilèges organisationnels (formations financées).

Toutefois, la bifurcation dépasse la somme d'instabilités liée à une tranche d'âge. Nous analysons ce processus comme une saturation qui concorde avec des rencontres potentiellement cathartiques et une prise de conscience dans un contexte difficile, professionnellement ou personnellement. Par-delà le stade psychosocial relatif à la mi-vie, 1C2 se retrouve au chômage et se rend compte qu'il ne veut plus être manager RH. Pour 1C3 c'est une phase de recherche d'emploi qui s'éternise et qui est rationalisée *a posteriori* comme un refus du corps, à force d'avoir fait le « grand écart » avec ses valeurs. Pour 1C11 c'est la naissance d'un enfant, une expatriation et son expérience associative qui décalent son regard, mais c'est aussi une crise au travail. 1C16 est violemment engagée dans une poursuite judiciaire avec son ex-mari. 1C17 est confrontée à un « événement sonore » (naissance difficile), ce qui la décale et la fait basculer temporairement de la finance vers l'humanitaire. 1C20 est rattrapée par le malaise de son corps lors d'un énième licenciement. Pour 1C23 c'est une longue « saturation » (« *burnout* ») alimentée par une « spirale » et un désaccord stratégique. Enfin, 1C25 se « fait peur » avec l'alcool.

Quant aux consultants, ils témoignent d'événements exogènes plus ou moins importants. En entreprise, 1C10 est confrontée à un plafond de verre, elle souhaite aussi faire plus de missions de coaching et moins se déplacer. 1C24 accompagne son enfant précoce au contact de psychologues, ce qui décale son regard et l'incite à s'orienter vers le coaching au retour de l'étranger. Enfin, 1C4 et 1C5 décrivent brièvement des difficultés personnelles et professionnelles : 1C5 précise vouloir être « tuteur de résilience » comme elle a pu être aidée (Salman, 2015), et 1C4 parle de « réparation de soi » via la relation d'aide (Stevens, 2013).

Le recentrement sur soi lors de la mi-carrière correspond aussi aux modèles de la nouvelle carrière, au sens protéen où l'individu prend une place centrale, et au sens des frontières puisque les choix individuels reposent davantage sur les critères personnels que sur les perspectives organisationnelles. C'est, en outre, sans compter avec la crainte du « déclassement » (Maurin, 2009), car la transition vers le coaching est aussi une nouvelle forme (Salman, 2015) d'emploi face au chômage (1C2) face à des désillusions quant aux promesses managériales déçues (1C20).

De plus, la transition de mi-carrière se traduit souvent par une implication plus notable au niveau de la famille (1C11, 1C17, 1C25) vers un équilibre vie professionnelle-vie personnelle (Cron & Slocum, 1986; Ng & Feldman, 2007) et par l'investissement de rôles extraprofessionnels (Super, 1980; Williams & Savickas, 1990), ou pour sa propre écologie personnelle (1C10).

La dernière partie de vie commence avec le changement du corps (1C23). 1C23 parle d'une crise de la quarantaine (Kets de Vries & Miller, 1985), qui peut s'accompagner d'un divorce (1C4, 1C16, 1C23). Si ce contexte de changement psychosocial est source de stress et d'insatisfaction, les récits de nos enquêtés témoignent davantage des effets de la gouvernementalité managériale (assujettissement par un fort investissement au travail malgré des difficultés et une dissonance plurielle) ou de crise biographique exogène plutôt que d'un processus naturel composé d'instabilités. Cela semble plutôt correspondre à un effet pervers (Paillé, 2004) où se conjuguent l'insatisfaction organisationnelle et l'insatisfaction de l'emploi associées à des événements intra et extra-personnels. Ceux-ci génèrent de grandes tensions psychologiques, professionnelles et extra-professionnelles.

Au total, nous éclairons le caractère générique de la transition de mi-carrière (vers le coaching) par un désir émancipatoire, sur la base d'un complexe processus de saturation. Nos résultats éclairent également le processus des seniors (C.).

### C. *La phase transitionnelle des seniors : pas un déclin*

Les cinq managers et consultants, seniors, que nous avons rencontrés sont dans une logique de rupture ou de regain d'activité plutôt qu'une phase de déclin. 1C1 fait un *burnout* de même que 1C6 vomit sa passion. Ils se mettent en retrait pour mieux rebondir via l'accompagnement. 1C19 quitte son entreprise et 1C7 crée son emploi suite à un licenciement, c'est une opportunité (Super *et al.*, 1988). 1C21 redouble d'efforts pour « bouffer ».

Le processus transitionnel vers le coaching s'avère être un processus complexe (D.).

### D. *De la complexité du processus de transition*

Dans une conceptualisation récente (Super *et al.*, 1996) du modèle initial de Super (1957), quatre critères à prendre en compte pour comprendre la carrière sont proposés. Ils concordent avec nos observations. Sullivan et Crocitto (2007) les synthétisent comme suit : 1/ prendre en compte de l'évolution des individus via un apprentissage sur eux-

mêmes et leur travail ; 2/ reconnaître le rôle des facteurs sociaux comme le milieu socioprofessionnel, le bagage d'études, les questions sociales (comme le genre, les stéréotypes raciaux ou les préjugés) ; 3/ décrire le développement comme un assemblage d'apprentissages et d'interactions sociales dans le temps ; et 4/ prendre en compte l'accommodation des différences individuelles dans les satisfactions personnelles et professionnelles, au point d'envisager le travail comme périphérique à l'identité ou à l'image de soi.

Si ces modèles développementaux ont pris en compte la variabilité de l'âge lors des étapes transitionnelles (Sullivan & Crocitto, 2007), une analyse biographique des transitions professionnelles apparaît complémentaire et pertinente pour comprendre l'éventualité d'une bifurcation sous-jacente, que nous avons interprétée comme une des conséquences de la gouvernamentalité managériale (Chapitre 2.).

## Chapitre 2. Du revers de la gouvernementalité managériale à la bifurcation

---

Nous avons montré que la reconversion professionnelle des cadres relève d'une combinaison entre des aspirations individuelles (relatives à des dispositions, des compétences et des appétences) et des déterminants structurels. Elle prend la forme d'une bifurcation voire d'une rupture au fil de phases successives, jusqu'à un infléchissement, une désaffiliation silencieuse. Ces phases successives (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015) correspondent aux grandes étapes que nous avons analysées dans nos résultats, à savoir un fort engagement professionnel que nous interprétons comme un des effets de la gouvernementalité managériale (I.) ; l'insatisfaction voire la souffrance au travail en est le revers. Elles sont nourries par des difficultés liées au travail relativement au contexte managérial (II.). Ces difficultés s'accroissent avec des décalages croissants entre soi et le travail (III.). Ceux-ci traduisent une saturation qui conduit à une bifurcation et s'accompagne de prises de conscience (IV.). De cette bifurcation naît une potentialité émancipatoire dans un nouvel avenir professionnel qu'il s'agit de reconstruire (c'est l'objet du chapitre 3.).

### I. La gouvernementalité managériale, un effet positif du pouvoir : entre fort engagement, succès objectif et subjectivation

Dans le processus de bifurcation, Landour (2012) observe aussi un fort engagement des cadres. Le récit des trajectoires de carrières effectué par nos enquêtés fait écho à un gouvernement de soi dans et par la carrière (Grey, 1994). La carrière s'inscrit dans une logique de gouvernement, c'est-à-dire que le pouvoir s'y exerce « dans la forme et selon le modèle [de] l'économie maximale », tournée vers des objectifs et selon des mécanismes de rationalisation (Foucault, 1978, p. 98, 1979e, p. 323). Le pouvoir s'exerce au privilège de l'objectif et de l'efficacité tactique (Foucault, 1976b). Dans l'exercice d'une gouvernementalité, chaque cadre nourrit une stratégie de développement professionnel qui dépend, dans une configuration dominante de 'nouvelle carrière', de tout un système relationnel (réseau). La gouvernementalité c'est « l'ensemble des pratiques par lesquelles on peut constituer, définir, organiser, instrumentaliser les stratégies que les individus, dans leur liberté, peuvent avoir les uns à l'égard des autres. Ce sont des individus libres qui essaient de contrôler, de déterminer, de délimiter la

liberté des autres et, pour ce faire, ils disposent de certains instruments pour gouverner les autres » (Foucault, 1984c, p. 728).

Le gouvernement de soi<sup>137</sup>, dans le contexte managérial, est relatif à la gouvernementalité et s'inscrit dans le nouvel esprit du capitalisme. Au travers de la carrière et d'autres dispositifs de pouvoir, la gouvernementalité opère sur, dans et par les sujets (Grey, 1994) via leur employabilité comme entreprise de soi (Pezet, 2004). De telle sorte qu'ils doivent être assez disciplinés pour faire converger leur stratégie de carrière avec les exigences organisationnelles. En ce sens la gouvernementalité managériale (Le Texier, 2011), comme gestion de soi, n'est pas le souci de soi (comme un mode de subjectivation authentique), mais une technique de pouvoir individualisante.

Nous avons montré des étapes du processus qui conduit des cadres au coaching. Une observation significative porte sur un très fort engagement au travail qui révèle l'assujettissement que produit la gouvernementalité managériale. C'est-à-dire que la subjectivité est disciplinée et captée dans une économie politique (Knights & Willmott, 1989). En apparence, les pratiques discursives et non discursives de carrière sont présentées comme étant au bénéfice des salariés. Elles s'intègrent dans un projet de soi, participent d'une auto-discipline (Grey, 1994), gèrent et organisent les conditions auxquelles on doit être libre. Ces conditions sont inhérentes à un jeu régulé par la dynamique concurrentielle et permettant à chacun de maximiser sa fonction d'utilité (Foucault, 1979e).

C'est ainsi que la gouvernementalité managériale incite à entrer dans la course à la performance (A.), en faisant intérioriser des normes assujettissantes qui produisent des effets permanents (B.) et de mobilisation du corps (C.).

#### A. *L'emprise du jeu et la carrière comme 'course'*

Les enquêtés jouissent d'un succès extrinsèque de carrière. C'est-à-dire un succès objectif et observable, via des résultats tangibles comme le salaire, le statut, le pouvoir ou la performance (Hall, 1976; Jaskolka *et al.*, 1985; Judge & Kammeyer-Mueller, 2007). Un succès basé sur des critères d'évaluation et de partage scientifique (Foucault, 1976d). La technologie managériale fabrique ainsi « de l'individu disciplinaire » (Foucault, 1975, pp. 195, 315), un individu productif, efficace, expert. Le cadre doit respecter les comportements attendus.

---

<sup>137</sup> Pour rappel, le gouvernement de soi désigne « l'ensemble des expériences et des techniques qui élaborent le sujet et l'aident à se transformer soi-même » (Revel, 2002, p. 59).

La carrière du cadre devient une « course au succès » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 180) dans une « spirale » de « rentabilité » (1C23) dont il est lui-même la « locomotive » (1C11) dans une culture de l'initiative permanente. Dans « des trucs hyper challenging » (1C16), il s'agit « d'aller au-delà de soi-même, de vaincre ses peurs, de concentrer son énergie, de maîtriser ses faiblesses afin de trouver la force qui est en soi » (*ibid.*, p. 98) : « je ne suis jamais satisfait de, de ce que je fais. [...] une pensée positive qui se construit sur un certain nombre d'échecs » (1C25).

C'est le pendant de leur reconnaissance institutionnelle : des métiers de « fous furieux » où on « court partout », « stressée tout le temps, bosser jour et nuit » (1C15), un « niveau d'implication très-très élevé, avec un niveau d'exigence très fort, ce qui est normal » (1C19). Les injonctions managériales produisent de l'engagement, une implication personnelle et performante au travail (Kahn, 1990).

Se créent un attachement envers l'organisation (Gagné & Forest, 2009) voire une identification à celle-ci (Mowday *et al.*, 1979) ou encore avec les objectifs à atteindre (Reichers, 1985). Opère un ancrage affectif (« j'aime bien ma boîte » - 1C16 ; « moi j'aime l'entreprise hein ? » - 1C17) qui nourrit un engagement d'autant plus fort que le cadre se vit positivement ou en réussite au travail. Il s'investit en contrepartie (Meyer *et al.*, 1998). La « loyauté » (1C23) apparaît comme une obligation perçue envers l'organisation, une pression internalisée (Wiener, 1982).

Les bénéfices narcissiques, symboliques et matériels retirés sont suffisants pour inhiber les oppositions réelles ou questionner les règles considérées comme acquises : 1C17 est alors « fière [...] d'être étiquetée à une certaine réussite sociale ». Les systèmes d'évaluation et de récompenses viennent conforter, sécuriser et confirmer leur identité de managers compétents. Pour paraphraser Foucault (1984a, pp. 4–5), les managers « peuvent et doivent se reconnaître comme sujets de » la gouvernementalité managériale, de la culture organisationnelle, dans la vérité de ses savoirs, dans ses normes et dans la subjectivité qui en découle c'est-à-dire en adhérant au sens qu'il est permis d'attribuer aux actions, aux devoirs et aux plaisirs de l'effort et même à l'idéal professionnel.

Le pouvoir est attrayant et pourvoyeur de sens, de légitimité et d'identité (Knights & Willmott, 1989). Les mécanismes de pouvoir se propagent en investissant les sujets, ils agissent comme une force subjectivante (Le Texier, 2011) vers « toujours plus [...] peut-être par rapport au regard des autres » (1C23). 1C25 est ainsi complètement dédié

(Dubouloy, 2004) et reproduit ce schéma en entreprise où son identité personnelle va jusqu'à se confondre avec son identité professionnelle (Aubert & de Gaulejac, 2007).

La forte implication au travail est plus ou moins consciente (« on ne voulait pas s'en rendre compte surtout » - 1C25), et peut être comprise sous plusieurs angles (Alvesson & Sköldbberg, 2009; Golsorkhi & Huault, 2009) car c'est un phénomène chargé d'affects que l'individu va fixer sur un objet extérieur (sa carrière). Or cela dépend de la signification donnée par chacun (l'idéal de la « femme d'affaires » pour 1C20). Ce n'est pas seulement l'effet de l'emprise des politiques managériales de carrière. S'y jouent par exemple des dimensions sociales (1C8, 1C23, 1C25), subjectives voire psychiques (1C11, 1C20), la compensation de difficultés dans la sphère familiale (1C16). Cela conduit ces cadres à intérioriser les normes managériales (B.).

### *B. Intériorisation des normes du jeu managérial et assujettissement permanent, identitaire et physique*

Le discours managérial a des effets de vérité disciplinaires (Knights & Morgan, 1991), il rend naturelle la représentation de la carrière comme course à la performance. Il désigne et constitue également l'élite en déterminant les comportements du bon cadre (Fournier, 1999) qui doit les « corps-proprier » (Dejours, 2013), les intégrer intimement. L'implication active et volontaire des cadres participe de leur propre assujettissement aux normes organisationnelles et d'une idéologie managériale hégémonique (J. D. Wall *et al.*, 2015). Les cadres sont ainsi pris dans des relations de pouvoir, au sein de structures, qui guident leurs comportements et contraignent leurs savoirs. La subjectivité serait ainsi « attaquée par le management 'moderniste', avide de la formater pour l'harmoniser avec la culture gestionnaire de l'entreprise » (Amado, 2010, p. 70). Mais cet assujettissement s'avère rassurant car il permet de s'identifier et de se stabiliser.

En outre, les cadres sont amenés à intérioriser, par le biais de leur engagement, un discours managérial éthique ancré sur des valeurs et des finalités humanistes (incontestables) pour améliorer la productivité et répondre aux normes de l'excellence. Ils doivent être professionnels (Fournier, 1999). La rationalisation du gouvernement de soi a pour but de s'investir dans l'action selon une intériorité éthique par appropriation psychologique de ses engagements.

Cette intériorité relève d'une connaissance de soi dans une perspective de surveillance intime et morale (Townley, 1995). Ce gouvernement de soi est une récupération du souci

de soi qui a « été intégré et a perdu une grande partie de son autonomie » (Foucault, 1983a, p. 629). Par exemple, 1C1 est « très préoccupé par la perfection, par les obligations, j'ai des messages contraignants très forts ». Les enquêtés témoignent d'une « conscience professionnelle » (1C9, 1C15). Elle agit comme une force contraignante en sollicitant l'identité professionnelle et en engageant la responsabilisation des acteurs plus directement et plus intensément (Knights & Willmott, 1989). Foucault (1975) décrit cette fonction moralisatrice comme une fonction positive du pouvoir qui favorise la docilité et l'utilité des salariés en vue d'organisations plus productives.

Le pouvoir exerce une pression normative assujettissante via les relations professionnelles et les pratiques managériales (Alvesson & Sköldbberg, 2009; Knights & Willmott, 1989). La gouvernementalité managériale véhicule la figure d'un cadre correspondant à un modèle idéal masculin-neutre (Guillaume & Pochic, 2007). Cela culpabilise certaines femmes qui compensent par leur engagement et leur performance en étant « meilleure[s] » (1C17), et en cherchant à se « prouver quelque chose » (1C19) :

« la culpabilité est quand même un sentiment ... très répandu chez les femmes qui ont du pouvoir, qui travaillent, qui du coup ... ont un peu moins de temps pour le reste » (1C17).

La domination se nourrit du sentiment de culpabilité (Linhart, 2011), du fait de ne pas ressembler au combattant crédible qui répète un discours viril de maîtrise (Dejours, 1998). Les femmes ne peuvent correspondre au régime de vérité que propose le système managérial. Les hommes sont aussi concernés par ce sentiment d'incompétence ou de n'être pas bon manager (*ibid.*). La souffrance est ici « décryptée comme la preuve d'une insuffisance personnelle, d'un manque d'adaptation, la preuve d'un échec personnel » (Linhart, 2011, p. 101).

L'assujettissement passe ainsi par le conformisme (Knights & Willmott, 1989) à travers la reproduction de pratiques qui fournit une forme de sécurité et de sentiment d'appartenance. Pour garder la maîtrise et le cap ou contenir la pression (1C11), le coaching est parfois utilisé comme palliatif (Salman, 2015) pour faire face aux manques de « temps », pour accueillir des « ressentis », apporter de la « confiance », aider à l'acceptation de soi en tant que « femme » ou « évacuer » (1C19). Tout cela participe d'une « machine panoptique, investie par ses effets de pouvoir que nous reconduisons nous-mêmes puisque nous en sommes un rouage » (Foucault, 1975, pp. 218–219) :

« je portais les gens [...] j'étais [...] dans l'hyper stimulation » (1C16).



« un tel niveau d'exigence avec moi-même et avec les autres, [...] j'ai essoufflé plein de gens sur mon parcours » (1C11).

On retrouve le caractère excessif et insatiable des exigences internes que 1C11 s'impose « pour réussir dans un environnement de plus en plus compétitif, morcelé et difficile » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 181). C'est ainsi que « le système s'auto-alimente ! » dans une « spirale » (1C23), par des signes de reconnaissance (*ibid.*). Mais quand ces signes n'ont plus de valeurs, les cadres perdent l'*illusio* (Costey, 2005), ils « saturent » : « on n'est plus bien » (1C23). En attendant ils se contentaient de ces jeux narcissiques et « de pouvoir » (1C23), tant que le mode 'avoir' leur conférait, dans le fonctionnement social, une forme de puissance : « j'ai toujours fait ce que je voulais » (1C19).

Néanmoins, en cherchant à maximiser leurs gains, ils sous-estiment les effets fortuits de la reproduction de leur propre subordination. L'identification passe aussi par un processus de socialisation composé « des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener, 1982, p. 421). Pour l'*homo aeconomicus* (Foucault, 1979e, p. 178), la perception du jeu et l'euphorie au travail (Marshall, 2007) renforcent le sentiment de liberté et la conformité aux règles du jeu. Le pouvoir est partout, dans chaque relation interpersonnelle. Il « investit [les cadres], passe par eux et à travers eux ; il prend appui sur eux » (Foucault, 1975, pp. 31–32).

La disciplinarisation repose sur des procédés souples de contrôle dans des zones de libre circulation, et selon des techniques de persuasion en montrant comment et à quelle fin jouir de sa liberté (en étant productif). L'expérience managériale guide « la façon dont les individus sont amenés à prêter sens et valeur à leur conduite, à leurs devoirs, à leurs plaisirs, à leurs sentiments et sensations, à leurs rêves » (Foucault, 1984a, p. 4). Etre cadre c'est une injonction à être « très heureuse » (1C3) : « j'étais ravie de leur donner tout ce que j'avais à leur donner » (1C15) ; « j'adore (!) le milieu de l'entreprise » (1C9) ; « je défendais l'entreprise » (1C20) ; « j'y ai pris ENORMEMENT de plaisir ENORMEMENT ! » (1C19).

Le management corrobore l'estime de soi, la confiance et le bien-être (Fleming & Spicer, 2003). Dans le paysage passionnel du capitalisme contemporain (Lordon, 2010), la relation de pouvoir est indirectement relayée et légitimée par le consentement individuel. L'adhésion passionnelle et l'exaltation de soi font partie des mécanismes de la

mobilisation psychique (Aubert & de Gaulejac, 2007). Mais à se prendre dans cette illusion fusionnelle (*ibid.*), certains enquêtés se sont « brûlé[es] les ailes » (1C20).

Par le système panoptique, le pouvoir fonctionne automatiquement ; il induit un état conscient et permanent de visibilité, un effet de surveillance permanent (Foucault, 1975). Certains cherchent ainsi à s'en échapper, à « ne plus être soumis à ... la pression » (1C14) de « l'environnement » (1C9) qui est « trop forte » (1C23). D'une relation fictive, naît mécaniquement un assujettissement réel au fil de relations disciplinaires diffuses, discontinues et plurielles depuis lesquelles chacun reprend à son compte les contraintes du pouvoir, il les inscrit en soi (*ibid.*). L'observation individualisante nourrit des effets constants, profonds, incessamment reconduits qui pénètrent dans le comportement jusque dans « les rapports du pouvoir avec la vie quotidienne des hommes » (*ibid.*, p. 207).

L'efficacité du pouvoir dépend de « son caractère préventif, son fonctionnement continu et ses mécanismes automatiques » (*ibid.*, p.208). Les discours managériaux colonisent la subjectivité des salariés (R. Thomas & Davies, 2005) par et vers un autocontrôle (Le Texier, 2011). C'est ce qu'illustre la culpabilité de 1C8 lors de certains réveils tardifs. De surcroît, il lui « faut cinq ans » pour « assumer » son nouveau « statut d'indépendant » par rapport à « la structuration du temps » car il a intériorisé le regard « surmoïque » et jugeant de ses « ex-collègues » (« t'es pas performant », « t'es pas comme nous ... »). Cela marque son « conditionnement [...] vraiment profond ! » (1C8). Le pouvoir vise à contrôler les modes de vie (A. D. Brown & Coupland, 2015). La modalité du contrôle « s'exerce selon une codification qui quadrille au plus près le temps, l'espace, les mouvements » (Foucault, 1975, pp. 138–139). Les emplois du temps régissent le corps (Lefranc, 2013) : « pas le temps de se poser des questions, le nez dans le guidon tout le temps » (1C3). L'emploi du temps et donc la vie familiale sont aussi réglés à/par la semaine (1C10, 1C19).

Le « pouvoir de normalisation et de surveillance réside partiellement sur l'entretien de l'incertitude » (Knights & Willmott, 1989, p. 551) et induit une compétitivité permanente (le « défi permanent » - 1C23) dans une carrière sans limite ni repère (Dubouloy, 2005), sinon la rentabilité. Mais la gouvernementalité managériale, en permettant de se surinvestir, intrinsèquement et professionnellement, vient récupérer la critique artiste antimoderniste et réenchanter l'investissement au travail. Les managers sont libres de s'épanouir, de répondre à leurs aspirations voire leurs rêves. L'homme managérial est une espèce d'aliénation mais associée à un plaisir (Aubert & de Gaulejac, 2007). Sauf pour

ceux qui ne collent pas à l'image attendue : « j'avais pas très bien vécu finalement cette fonction de manager » (1C2).

La gouvernementalité est d'autant plus puissante qu'elle s'inscrit dans un contexte social jouissif et dans la psyché et les racines individuelles (1C25). La norme de pouvoir est parfois déjà infiltrée dans les injonctions familiales à réussir (1C8, 1C11). La carrière professionnelle mêle également l'idéal professionnel individuel (1C15, 1C20) avec l'identité professionnelle (Paillé, 2004). Les enquêtés ont « intériorisé certaines manières de penser propres au monde de l'entreprise » (Denave, 2006, p. 98), des dispositions à croire et des comportements d'achat (1C23). La gouvernementalité de la subjectivité est prise dans les idéaux et les aspirations individuelles (Rose, 1999).

Les techniques de soi, parce qu'elles constituent des « opérations sur leur corps, leur âme, leurs pensées, leurs conduites » (Foucault, 1979e, p. 65) impliquent un rapport au pouvoir dans la manière de façonner les aspirations et les désirs (Foucault, 1981a). Ce dont les managers ont plus ou moins conscience : « on ne voulait pas s'en rendre compte surtout » - (1C25) ; « quelque chose qui me tirait quelque part » (1C6). L'« activisme » de ces cadres est « au service de [leurs] quêtes personnelles inconscientes » (1C11), de leur construction subjective voire de leur « légende personnelle » (1C8), ou encore de leur aliénation : « je me suis comporté ... comme ... les gens voulaient que je me comporte ou attendaient que je me comporte » (1C14).

S'opère un bouclage entre d'une part un contrat narcissique (avec l'image désirable que renvoie l'organisation) associé aux comportements attendus par l'organisation (et qui agissent sous forme de pression normative et adaptative) ; et d'autre part la volonté de satisfaire certains désirs archaïques<sup>138</sup> (Aubert & de Gaulejac, 2007). La convergence des fantasmes personnels et de l'idéal organisationnel, parce qu'elle est du registre de l'impossible mais présentée comme souhaitable, maintient les cadres en tension permanente. Face à cette anxiété, l'entreprise propose des modes de fonctionnements pour la combattre via des dispositifs de pouvoir comme la carrière basée sur des exigences de réussites organisationnelles (*ibid.*). Les normes managériales sont également incarnées (C.).

---

<sup>138</sup> Le terme archaïque désigne ici ce qui appartient à la période plus lointaine, à l'enfance de l'individu ou au groupe identitaire initial de l'individu.

### C. La mobilisation du corps dans la gouvernementalité managériale

La microphysique du pouvoir relève d'une matrice, d'un « fin réseau de normes, de codes et de contrôles » (Le Ny, 2009, p. 188) basés sur une 'économie politique' du corps, une microphysique du pouvoir mise en jeu par les institutions :

« Le corps [...] doit être dressé et redressé; son temps [...] mesuré et pleinement utilisé ; ses forces [...] continûment appliquées au travail » (Foucault, 1973, p. 469).

La microphysique du pouvoir les « investit, passe par eux et à travers eux » (Foucault, 1975, pp. 31–32). L'homme « est déjà en lui-même l'effet d'un assujettissement bien plus profond que lui. [...] l'âme, prison du corps » (*ibid.*, p.34). Ainsi, le corps de 1C25 est un outil marketing mobilisé toute la semaine par une « énorme [...] consommation d'alcool [...] le soir et le weekend [...] au rugby [puisqu'] on était sponsor ». L'adhésion n'est pas suffisante : « t'es dédié à l'entreprise, tu es dévoué à l'entreprise ». Le corps est la cible du pouvoir, le management pousse 1C11 dans ses retranchements (Knights & Willmott, 1989) : « Tout le management, ça vous, ça vous prend aux tripes dans ce que vous êtes » (1C11). Le manager « performant [...] doit s'investir lui-même tout entier et y vouer toute [s]a passion » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 131).

Le pouvoir invite à s'engager, à engager son corps dans l'action. Dans le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011), en contrepartie de l'amélioration des exigences individuelles au travail (autonomie, liberté), la productivité et la mobilité doivent être augmentées au service des forces du management. La mobilité de carrière (1C3) est source de flexibilité organisationnelle. 1C1 fait corps avec son entreprise à travers sa carrière, celle-ci « s'est terminée un peu en queue de poisson » : lui a fait un *burnout*. En outre, l'appétence narcissique de cadres ambitieux montre que « sous la surface des images, on investit les corps en profondeur » (Foucault, 1975, p. 218) : « je l'ai fait par ego, [...] je cherchais plus le titre dans ma fonction » (1C23), « je faisais partie ... du haut du pavé » (1C20).

Les effets de la gouvernementalité managériale vont jusqu'à la limite des corps, jusqu'à produire des effets de pouvoir néfastes (II.).

## II. Des difficultés notables voire une souffrance au travail

Le succès professionnel peut conduire à l'échec psychologique (Hall & Chandler, 2005). Il n'est pas un gage d'épanouissement personnel, de succès subjectif (Judge & Bretz, 1994). Les insatisfactions professionnelles sont des motifs de bifurcation. Elles sont nourries par les effets négatifs des contraintes professionnelles (Salman, 2015).

La gouvernementalité managériale (Le Texier, 2011), parce qu'elle façonne les subjectivités selon une rationalité reposant sur l'efficacité (Knights & Willmott, 1989), peut être source de souffrance au travail (Aubert & de Gaulejac, 2007; Dejours, 1998). D'autant plus quand l'engagement est stimulé dans un contexte délétère (1C18). Parfois le contexte personnel opère comme un catalyseur en écho à la situation professionnelle (1C17). Ces difficultés professionnelles (A. à C.) et personnelles (D.) participent parfois d'une rupture identitaire, qu'exprime le corps, notamment chez les managers.

### A. Guerre économique, instabilité organisationnelle et pression professionnelle

Le contexte économique de restructurations organisationnelles est un des facteurs qui conduit des cadres au coaching. Il menace la stabilité salariale, favorise les « guerres de pouvoir » (1C3) et nourrit des promesses managériales déçues (Salman, 2015). L'entreprise « managériale se présente à la fois comme un moyen de favoriser la réussite individuelle et le lieu privilégié pour gagner la guerre économique » ou disparaître (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 304). Cela renforce la domination managériale dans le sens d'un « pouvoir de vie ou de mort » (1C3).

Pourtant les conséquences individuelles de tels contextes sont euphémisées par nos enquêtés. Ils couvrent de tels effets et mettent en avant leur passion pour l'entreprise ou la normalité de leurs représentations au nom d'une dynamique concurrentielle (Foucault, 1979b) : « 13 plans sociaux en 10 ans [...] parce que les actionnaires ... voulaient ... moins de masse salariale pour toucher plus de dividendes, très clairement [...] il faut faire de l'argent [...] du chiffre d'affaires [...] donc ce système il est comme ça, il est sain, il est normal » (1C20). Certains enquêtés supportent ainsi « l'idéologie défensive du réalisme économique » (Dejours, 1998, p. 111) qui s'appuie sur la rationalisation convenue. Cela pousse 1C20 dans une contrainte à mal travailler, ce qui est source de souffrance au travail (*ibid.*) : « Je pouvais pas travailler dans ces conditions » (1C20). Malgré « quelques prises de conscience sur les plans sociaux d'avant ... », 1C20 reste dans la

roue, dans la course. Elle y agit volontairement et coopère (Dejours, 1998) : « 20 ans d'expérience, [...] je les ai (...) souhaitées » (1C20). Quand le travail est reconnu (« à vous brosser dans le sens du poil »), il nourrit la construction identitaire et les efforts prennent sens (*ibid.*).

Mais la politique systématique du changement provoque une précarisation subjective (Linhart, 2011) :

« ... des remaniements ... au niveau d'une entreprise [...] ça change l'identité de l'entreprise » (1C23).

La perversion des manipulations organisationnelles (de Gaulejac & Hanique, 2015) coince l'individu dans une injonction paradoxale, dans un contexte professionnel « troublant » (1C16). Le cadre espère de la reconnaissance suite aux promesses d'employabilité (Dany, 1997) tout en étant responsable de se gouverner lui-même à ses propres fins et pour sa carrière (Grey, 1994). Or, le « pouvoir de normalisation et de surveillance réside partiellement sur l'entretien de l'incertitude » (Knights & Willmott, 1989, p. 551), sur la « peur » d'une « épée de Damoclès » (1C20), pour répondre à des exigences « pas compatibles » (1C20).

Comme soldat volontaire, 1C20 fait partie des blessés de la guerre économique (Arnold & Cohen, 2008) : « ça fait des blessures quand-même ... [...] des cicatrices » (1C20). La violence sourde des rapports de travail et des décisions managériales jugées inévitables affectent des êtres similaires à soi (Courpasson & Thoenig, 2008). Les enquêtés (1C3, 1C20) réalisent après coup(s), une fois décalés du système, qu'ils ne sont plus pris par le jeu (Bourdieu, 1988), ils perdent l'*illusio* et leur cécité (Costey, 2005) : « j'ai pris conscience aussi de tout le mal, que ça a pu faire autour de moi » (1C20). Pour d'autres la prise de conscience passe par un *burnout* (1C11, 1C15, 1C23), postérieur à un passage à la « casserole » (1C23). L'emprise est d'autant plus forte que l'ennemi est partout, dans l'ubiquité des relations de pouvoir :

« je sais pas qui chauffe, je sais pas qui est la casserole. Mais c'est vraiment un environnement [...] qui va me pousser à aller dans une direction, qui va me faire, que je vais me faire mal ou que je vais me casser la gueule ou je vais me brûler » (1C23).

L'observation de l'effet individualisant du système panoptique montre qu'il participe d'un pouvoir externe et invisible, dont les « effets sont constants, profonds, [...] incessamment reconduits » (Foucault, 1975, p. 204). Le pouvoir se constitue dans un

arrangement de pratiques qui s'imposent aux individus, sans qu'ils en comprennent pleinement les règles.

Certains vont même jusqu'à produire un savoir expérientiel performatif. Pour rester sur le marché, il faut pouvoir encaisser un « choc brutal » par une « résilience organisationnelle [et] gérer l'angoisse, [...] l'incertitude... [...] tous les risques pathologiques [...], ... stress... anxiété... ... pression des négociations... » (1C25). La résilience justifie indirectement les conséquences de la guerre économique : « il faut qu'il y ait quelque chose de douloureux, [...] de traumatique, [...] de brutal ». Non seulement, 1C25 participe activement à la gouvernementalité managériale mais il produit du savoir pour mieux rationaliser la performance organisationnelle.

Une fois la guerre économique installée dans les esprits, la pression devient légitime. Elle est alimentée par une menace, source de souffrance (Dejours, 1998). La difficulté est accrue lorsque la pression est associée à des ordres en contradiction avec l'éthique des salariés (1C9). 1C9 est ainsi poussée à mal faire son travail (*ibid.*). Elle est prise dans un dilemme moral (Courpasson & Thoenig, 2008). Au service d'objectifs financiers, 1C9 doit « produire de l'exclusion » (de Gaulejac, 2011, p. 201), l'individu étant une ressource à gérer. Ces conditions de violence paradoxale deviennent propices à une rationalisation et à une banalisation du mal (Dejours, 1998) : « ça devenait un truc de fou [...] ça va être l'horreur ! » (1C9). Le travail s'avère transformé par le mépris des valeurs et du lien relationnel au travail (Diet, 2009) pour « pousser les gens dehors » (1C9). L'entreprise et cette culture organisationnelle ne permettent pas à tous ses salariés de s'y reconnaître : « tout un ensemble de valeurs ... où je préfère finalement être à l'extérieur » (1C9) ; « un lieu parfois difficile de confrontations » (1C17).

Le système managérial n'est pourtant pas en cause dans le « niveau d'exigence très fort » et « normal » (1C19) qu'il requiert dans des projets « hyper challenging » (1C16). Au contraire, il est alimenté et justifié par le goût du changement (Grey, 1994) : « j'aime tout ce qui est nouveau (*gêne de gorge*), [...] dès que je suis dans la routine, c'est pas la peine » (1C19). Le prix à payer est une renonciation à une partie de soi-même (Aubert & de Gaulejac, 2007) : cela « fait huit ans que j'étais ... éloignée de ma famille [du] lundi matin à 4h du matin, pour rentrer le vendredi à 23h » (1C19). Les clients exigent toujours plus et alimentent une insatisfaction permanente (1C17). Il faut toujours plus pour survivre, alimenter la spirale et la stimulation narcissique : « je me la pétais 'jeune coq' » (1C23). Cela permet d'accepter la souffrance : « derrière je morflais comme un fou »

(1C23). Les cadres tiennent tant que leur corps peut encaisser les coups (« se prendre des baffes » - 1C23 ; des « murs » - 1C20) jusqu'à un manque de « lucidité » et une perte d'efficacité<sup>139</sup> pour appliquer la rationalité managériale. Face à la pression, le corps est un fusible, « il pète un plomb » (1C23). Pour pallier un tel engrenage le système présente la course à la performance comme un jeu (B.)

### B. *Le jeu comme palliatif temporaire à la pression*

Lorsque 1C11 sort du registre du jeu, elle ne réussit plus à maximiser sa fonction d'utilité. Sa place et son identité de manager 'qui produit' (« dans des métiers ... de faire ! » - 1C11) s'avèrent évanescents. Elle ne peut plus se conformer au modèle qu'elle avait intériorisé. Son engagement devient de plus en plus pénible avec la fin du jeu : « c'est pas là où je prends mon ... c'est pas là où je m'amuse (*rire*) » (1C11). Elle ne peut plus faire de zèle, ni investir l'écart entre prescrit et réel (Dejours, 1998). Son corps court-circuité, elle s'endort au travail. Le besoin de reconnaissance des efforts consentis s'est déplacé (« ça ne me convenait plus [...] je me suis décollée de l'opérationnel » - 1C11).

Par conséquent, elle ne sait plus qui elle est : « (*riant*) : je me reconnais pas ! Où suis-je ? Qui suis-je ? » (1C11). Son idéal s'écroule et la crise commence. Le miroir que lui tendait l'entreprise change et sa motivation avec. Elle perd l'objet d'investissement qui l'animait jusque-là. Elle s'est « retrouvée dans une crise », en inadéquation avec son « environnement » professionnel : « tout d'un coup on vous confie un poste ... de recul, de réflexion et que ... jamais vous avez fonctionné dans ce registre-là [...] parce que c'est pas dans ma ... dans ma structure de personnalité » (1C11). Elle ne sait plus pourquoi elle travaille (Cadin *et al.*, 2000) et commence à se sentir incompétente : « je ne suis plus apte au travail (*rire*) » (1C11).

Chacun est libre de rester dans le système managérial et de prendre du plaisir dans le jeu. Pour ce faire, certains enquêtés développent un savoir instrumental facteur de biopouvoir (Foucault, 1974) et relatif à des techniques de soi (ce qui fait écho au coaching) :

« si dans l'entreprise, on ne comprend pas la quête de l'humain, et qu'on ne tient pas compte des besoins fondamentaux de, de l'humain alors [...] y'a de la souffrance au travail [...]. Moi je l'ai appris en faisant des erreurs, [...] en me malmenant moi-même beaucoup et en ... [...] en faisant des bourdes » (1C11).

---

<sup>139</sup> La perte d'efficacité dans la relation d'aide est un des critères du *burnout* relevé par Maslach et Leiter (2011).



L'individu est responsable de sa situation dans le système managérial, malgré les « enjeux ... [...] dans des contextes qui sont quand même bousculants ! [...] un manque de ressources » (1C11). Maintenir le jeu, c'est éviter l'ennui « à mourir » (1C11) et rester libre, avoir une flexibilité individuelle pour atteindre les objectifs, avec de « l'autonomie [...] le plus possible de marges de manœuvre » (1C11).

Le jeu légitime paradoxalement ce qui conduit les enquêtés à l'essoufflement. C'est ainsi que 1C11 cherche des palliatifs face à une personnalité similaire à la sienne : « extrêmement ambitieux, [...] une pression d'enfer » (1C11). Le lieu de travail n'est alors plus un terrain de jeu. 1C11 fait appel à un coach, ce qui lui permet de « dire 'stop'... » à la spirale.

Paradoxalement, le jeu et l'autonomie sont réclamés par les managers, notamment parce que dans des « grands groupes » trop centralisés, il n'y a « pas l'autonomie managériale, ou très peu, tu n'as pas le pouvoir de décision [...], tu n'as pas cette latitude managériale » (1C25). Il faut être acteur et productif pour se sentir appartenir au régime de vérité et s'identifier au modèle du manager : « dans les PME, [...] j'avais tout à bâtir » (1C25). Pour certains enquêtés, devenir coach est un nouveau « terrain de jeux » (1C10), c'est « génial » (1C24), cela permet de dépasser les difficultés relationnelles (1C18, 1C24).

La gouvernementalité managériale étant basée sur des relations de pouvoir, celles-ci ont aussi des effets psychologiques mais aussi des effets néfastes dont certains impriment le corps (C.).

### *C. Pouvoir pastoral négatif, individualisation et dégradation du travail*

Le pouvoir investit les individus, voire leur corps, à des fins économiques. L'évolution des méthodes de disciplinarisation va de pair avec une individualisation (Foucault, 1982b) de la technologie politique du corps (Foucault, 1975) qui s'appuie au fur et à mesure sur l'intériorisation autonome de normes et de valeurs de sujets dociles ; mais aussi sur le pouvoir pastoral.

Le pouvoir ne s'exerce pas que par le gouvernement de soi des cadres qui intériorisent les injonctions de la guerre économique. Il est dans chaque relation stratégique entre des individus, dans des relations « de 'guerre' ! » (1C15). La gouvernementalité implique en

effet la conduite rationnelle des autres. L'expérience de cadre et de management des personnes symbolise et enseigne la vérité (Foucault, 1978).

Les conditions managériales du pouvoir pastoral participent de difficultés relationnelles (« mauvaises rencontres » - 1C22 ; « une responsable [...] complètement folle - 1C9) voire de « conflits éthiques » (1C13) (« mépris » - 1C13 ; « manque de respect » - 1C15, 1C20 ; « bousculent complètement mes valeurs » - 1C15) ou encore d'une culture organisationnelle « assez dégueulasse » (1C22). Certains deviennent bouc émissaire : « on me renvoie des trucs dégueulasses (*riant*) et injustes » (1C13).

Le pouvoir pastoral 'ne peut' ici prendre sa forme de pouvoir protecteur, nourricier, bienfaisant. Il demande néanmoins en retour une adhésion voire une obéissance permanente (Le Texier, 2011) à laquelle les cadres consentent (« j'étais ravie » 1C15). Pourtant le manque de reconnaissance traduit le manque de reconnais-sens, c'est-à-dire le sens auquel les enquêtés s'identifient (« c'est pas moi » - 1C15) et le manque de reconnaissance, c'est-à-dire le savoir auquel ils n'adhèrent pas (plus).

L'enthousiasme du cadre nomade cède la place à la vulnérabilité et à la forte anxiété (Sennett, 1998) et certains préfèrent sortir du cercle vicieux : « on me prend pour une conne, [...] je préfère ... dire "au revoir" » (1C15). Ils doivent en même temps rester dynamiques, enthousiastes (Grey, 1994) et partir « toujours en très bons termes ! » (1C15). En effet, il s'agirait de ne pas dégrader sa propre employabilité. Certains cadres ne souhaitent pas aller « au bout de ... l'agacement » pour préserver ce qui est « en jeu » à savoir leur « santé mentale (*rire*) » (1C15). D'autres sont rattrapés par leur corps (*burnout*) qui vient résister à la gouvernementalité managériale et remettre en question la forme de rationalité en présence (Foucault, 1979f). Par une désaffection, ils mettent en cause l'absurdité des jeux de pouvoir (Courpasson & Thoenig, 2008; 2012; Fatien & Nizet, 2011) alors qu'ils sont bien positionnés dans ce régime managérial : « "ils marchent sur la tête" [...] "je m'en vais" » (1C2).

En outre, parce que les rapports interpersonnels sont aussi source de subjectivation, les conflits de pouvoir marquent les corps et les esprits : « des blessures psychologiques » (1C3), « ça continue à me blesser » (1C2), « j'ai fait deux ulcères du duodénum » (1C9). La violence au travail alimente la souffrance des désillusions (Aubert & de Gaulejac, 2007; Chabot, 2013; Costey, 2005; Denave, 2006; Landour, 2012).

C'est le « revers de la médaille » (1C3), les attentes s'effondrent (Korman, Wittig-Berman, & Lang, 1981). Ces cadres 'entre le marteau et l'enclume' (Bouilloud, 2012)

font le « tampon » (1C3) et sont « contraints à quelque chose de rationnel » tout en étant « hors corps » (Aubert & de Gaulejac, 2007, pp. 142–143) : « j'étais trop formatée, [...] une bonne petite ... .. machine, un bon p'tit soldat, soldat chair à canon » (1C3). A l'image d'Icare (Aubert & de Gaulejac, 2007), 1C20 se brûle les ailes et chute. L'espoir de reconnaissance par ses pairs s'effondre : « on vous prend ... pour RIEN » (1C20). Via la nourriture narcissique et symbolique, 1C20 s'est fait prendre au miroir aux alouettes.

On retrouve ici un des mécanismes de souffrance au travail lié à la déconsidération (Dejours, 1998) et à la désubjectivation (Diet, 2009). Toutefois, le système managérial n'est pas en cause puisqu'il répond du régime de vérité articulé « sur une série de pratiques et d'un certain type de discours » (Foucault, 1979a, p. 20). Par exemple, c'est 1C20 se juge naïve (« *(voix déformée)* j'étais un bébé »), mais elle reste combative et choisit de pas « rester ... les genoux à terre [...] mon caractère c'est de me relever ». La souffrance n'a plus de signification politique car elle n'est plus partagée (Linhart, 2011). Par conséquent, certains cadres perdent l'*illusio* (Costey, 2005) : « pas très en accord avec tout ça [...] un peu dégoûtée à la fois ... de la vie de l'entreprise » (1C3).

Pour Foucault (1984c, p. 727), face au problème de la gouvernementalité et des relations de pouvoir, il importe « de se donner les règles de droit, les techniques de gestion et aussi la morale, l'ethos, la pratique de soi, qui permettront, dans ces jeux de pouvoir, de jouer avec le minimum possible de domination ». Mais ce n'est pas ce dont témoignent certains enquêtés. Paradoxalement, si les pratiques et les discours et managériaux promeuvent la flexibilité et l'autonomie de cadres-fusibles, le système panoptique (Foucault, 1975) produit un effet de surveillance permanent (Pezet, 2007a; Townley, 1995) et s'appuie sur des techniques administratives dans des « entreprises complètement ... bureaucratiques » (1C13) ou « sclérosées » (1C22). Le gouvernement de soi perd ainsi une grande partie de son autonomie (Foucault, 1983a) au profit d'une auto-surveillance (McKinlay, 2006) : c'est une garantie de l'ordre (Foucault, 1975). Chaque individu devient son seul repère (Knights & Willmott, 1989) dans l'investissement de l'écart entre prescrit et réel (Dejours, 1998) : « je n'ai jamais eu accès à une fiche de poste ....., [...] mes fonctions, on me les donnait un peu comme ça arrangeait [...] les boss. [...] on fixe pas les règles du jeu » (1C15) ; « la RH, [...] radicalement absente » (1C13).

L'exercice du pouvoir pastoral est aussi difficile car il s'inscrit dans des jeux de pouvoir, des relations « pas super écologiques » (1C16) où la rationalisation et

l'individualisation des objectifs séparent les individus (« très-très cloisonnée » - 1C16). Chacun étant responsable de l'atteinte des objectifs, il devient un rouage de la gouvernementalité managériale : « dans l'hyper stimulation [...] je joue beaucoup de mon relationnel [...] je les porte ! » (1C16). Chacun alimente ainsi la machine panoptique (Foucault, 1975). Ce dynamisme fait de chacun un gestionnaire de projets typique du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011). Chacun incarne le cadre nomade de la carrière nouvelle par son dynamisme et son volontarisme (Arnold & Cohen, 2008), leur « bon vouloir » (1C16).

De surcroît, les difficultés sont aussi liées à une perte d'intérêt pour un travail « asséchant », (un « RAS LE BOL ») comme dans la grande distribution au contact de vendeurs « bas du plafond » (1C8). C'est le drame social du travail (Hughes, 1996), la répétition dans un contexte d'urgence qui participe de « l'ennui » (1C4, 1C15). Le travail est également altéré suite aux réorganisations organisationnelles et à la mise en place de « reportings » (1C22) : « je m'ennuie, [...] ça devient trop-trop routinier. [...] J'étais malheureuse » (1C22). Les effets du jeu et l'impression de liberté s'estompent. L'isolement prive de « lien social » (1C20) et de reconnaissance. La lassitude n'est que l'euphémisation d'une souffrance plus profonde que traduisent des « sonnettes d'alarme » (1C22) : « tous les matins ... j'allais au travail la boule au ventre » (1C15) ... « et je pleurais sur mon poste de travail » (1C22). Ces souffrances sont parfois révélées par un vécu personnel cathartique (D.)

#### D. *Des difficultés personnelles parfois cathartiques*

Outre certains *burnouts*, phénomènes de fatigue ou épuisements évoqués, d'autres difficultés, au moment de la transition, sont d'ordre personnel :

« tu perds [...] ton ... ton environnement personnel "waoufff !". Donc ... .. forcément tu plonges, t'as pas besoin de tant que ça pour plon-ger (*rire*) » (1C1).

C'est ainsi que certains connaissent une rupture matrimoniale (1C1, 1C4, 1C12, 1C15, 1C16, 1C18, 1C21, 1C23). D'autres développent des addictions (1C25). Parfois les difficultés sont tues (1C4), ou dévoilées sous forme de « chocs émotionnels » dans une « vie qui est un peu chaotique » qui poussent à faire « un travail sur moi-même » (1C6). L'ampleur de problèmes personnels dramatiques (« un raz de marée » - 1C16) est parfois cathartique, directement liée au devenir coach (1C16). D'autres événements biographiques comme un décès familial (1C10, 1C14) ou un accident grave (1C12,

1C24), sont liés indirectement au rapport que les cadres entretiennent avec l'accompagnement puisque cela a déclenché une démarche réflexive nécessaire à ce dernier ; notamment chez les consultants, ce qui a ensuite nourri une forme de « résilience » (1C5).

Au total, tous ces inconvénients, nombreux et variables dans leur intensité, rendent compte du revers du succès objectif de nos enquêtés. Ce mal-être va de pair avec un sentiment « de ne pas être à sa place dans l'espace social, c'est-à-dire occuper une position professionnelle en décalage avec ses dispositions ou aspirations socialement constituées » (Denave, 2006, p. 93). Cette dissonance va en augmentant (III.).

### III. Une dissonance plurielle et croissante au travail

Les décalages (Denave, 2006; Landour, 2012) sont initiaux (A.) et croissants (B.).

#### A. *Un décalage lié à l'éducation et aux études : entre conditionnement et renoncement*

Certains enquêtés témoignent d'un rapport contrarié aux études et à l'enseignement (Salman, 2015). Parfois, durant leur éducation, des enquêtés se sont vus inculqués des « croyances fausses » quant à leurs possibilités (scolaires par exemple) mais ils se sont construits (1C15). Au sujet des études, 1C15 s'est « lancée dans quelque chose qui n'était pas du tout pour moi [...] pour revenir 10 ans plus tard ... à, à un autre métier ». Leur capacité à croire et à ne pas se « rendre compte » est parfois liée à leur côté « un peu idéaliste dans l'âme » (1C15). Mais cela soulève aussi la « peur [...] d'être conditionné » (1C6) : « j'étais tiraillé par le fait de ... d'être ... hors norme, [...] je m'obligeais, je m'obligeais à être comme les autres (*rire*) [...] c'était l'é' ... l'éducation » (1C6).

Certains renoncent ainsi à ce qu'ils sont, par « suradaptation » (1C14) et empruntent une trajectoire correcte et convenue (Courpasson & Thoenig, 2008). Ils s'orientent professionnellement conformément à la norme parentale (le « fils brillant » - 1C14) sans se réapproprier leur activité professionnelle (Denave, 2006), jusqu'à leur possibilité de faire de l'accompagnement. C'est ainsi que 1C1 se met dans « une grande parenthèse pas très heureuse » (« sensibilité [...] que j'ai complètement abandonnée pendant 30 ans de vie »). 1C9 vit ainsi un tournant biographique (Hughes, 1993a) quand elle décide « de ne pas faire de recherche » faute d'avoir une bourse. Elle met entre parenthèses son projet professionnel idéal pendant quatorze ans en se conformant à la norme de son environnement professionnel (« ça ne se faisait pas ») et à celle du regard paternel.

Ces conditionnements effacent les appétences plus personnelles (Denave, 2006). Les écarts professionnels s'originent parfois dans l'enfance avec un renoncement aux études désirées. De surcroît, dans le contexte du travail, la dissonance s'agrandit (B.).

### *B. Un décalage croissant ...*

La dissonance se répète dans la vie professionnelle. Elle aggrave un hiatus entre un personnage socialisé et un moi privé (1.) et s'inscrit dans un temps long, douloureux et dissuasif par rapport au changement de carrière (2.).

#### 1. ... entre personnage socialisé et moi privé

La gouvernementalité managériale participe d'une subjectivation des cadres. Cela s'accompagne d'un décalage croissant avec leur identité personnelle. C'est d'autant plus fort lorsque les enquêtés témoignent d'un important engagement voire d'une charge de travail insupportable (Landour, 2012) ou encore lorsqu'ils font face à des promesses de carrière devenues caduques (1C20). Il y a un écart entre « l'offre identitaire véhiculée par les règles de gestion et l'expérience individuelle et collective de subjectivation au travail » (Osty, 2003, p. 226). Certains vivent « dans des familles complètement antagonistes » (1C13).

Le conditionnement managérial renforce les normes organisationnelles au profit de comportements attendus. Certains cadres vont jusqu'à épouser un « personnage bien socialisé, [d]e manager » (1C8) et des personnalités 'comme si' (Dubouloy, 2004; Enriquez, 1997; Ibarra, 2002) voire à s'engluer dans une carrière inappropriée (Ibarra, 2002). Le prix à payer de leur dissonance et de leur identification-implication managériale semble être l'abandon de leur authenticité (Dubouloy, 2004).

Dans ce contexte, le souci de soi comme technique de soi (mobilisée dans la carrière pour s'améliorer) est entièrement différent de la pratique hellénistique. Il s'apparente davantage au gouvernement de soi chrétien, un pouvoir pastoral d'obéissance voire de soumission (aux règles de rationalité et d'efficacité) et de renoncement à soi (Foucault, 1982a). La puissance du processus d'assujettissement repose sur le désir individuel de s'impliquer en quête d'un sens professionnel et d'une identité managériale : être un cadre performant. Certains managers mettent alors à l'écart ou en zone interdite leur moi privé (Courpasson & Thoenig, 2008) au profit d'un soi inauthentique - ou faux-self (Winnicott, 1965), d'un soi virtuel (Goffman, 1972).

La conscience professionnelle agit comme une force contraignante, aliénante et engageante (Knights & Willmott, 1989) dans la course quotidienne (Aubert & de Gaulejac, 2007) :

« dans ... le vif du sujet au quotidien [...] l'entreprise, s'arrange bien, toujours, pour faire en sorte que vous ne preniez pas cette conscience-là ! (...) et vous av', vous ... vous annihile (*rire bref*) vous ... aliène (...) ... plus ou moins volontairement » (1C20).

La possibilité d'être un cadre est « à hauteur de ... ce qu'il est capable de ... d'absorber ou pas (...) ou de la conscience qu'il a de la chose » (1C20). Cela dépend de la capacité à y croire, à être dans l'*illusio* (Costey, 2005). Mais « plus l'univers du travail semble perdre son "âme", plus l'entreprise demande d'y croire » (de Gaulejac, 2005, p. 169). C'est ce que résume Denave (2006, p. 94) :

« quand on est possédé par le jeu, on ne s'interroge pas sur le sens du jeu, on fait corps avec lui. Mais quand le sens du jeu est remis en question par une connaissance accrue du métier ou par une croyance insuffisamment entretenue, le décalage entre dispositions à croire et positions se creuse et les insatisfactions professionnelles grandissent ».

Dans son « métier », le cadre qui n'est pas « libéré [...] de son faux self [...] investi[t] un rôle » (1C11). Cette dichotomie « stressante » et « inhibante » (1C11) entre un soi managérial (avec son lot de comportements attendus) et un soi plus authentique (avec son lot de « besoins » émotionnels - 1C11), est aggravée par un pouvoir pastoral négatif. Il agit via des « managers » pour qui « y'a des parties de moi que je laisse au vestiaire et que je n'autorise pas [...] c'est pas autorisé d'être spontané » (1C11). Les comportements 'comme si' conduisent à une tricherie déjà conditionnée par des « couches » éducatives qui appellent une « loyauté familiale ». Il en résulte une identité en dehors de « sa vraie nature ». « On est programmé » (1C23). Pour être dans la course, il faut « tricher » (1C23). La « tricherie illustre une crise des valeurs en entreprise » (de Gaulejac, 2011, p. 57).

Les cadres concernés se vivent donc en « clivage » (1C8), « schizo » (1C13) ; ils ont une « double vie », font « semblant » (1C15) et se sentent « tiraillés » (1C13). L'engagement excessif est source de souffrance car il s'accompagne d'un dysfonctionnement des mécanismes de reconnaissance et d'identification. Certains taisent par euphémisme cette souffrance jusqu'à la fin de l'entretien comme 1C14

(« suradapté ») ou 1C22 (« ça ne me correspondait plus »). Certains cadres s'initient à des pratiques relatives à l'accompagnement (comme coach, thérapeute ou analysant). Le clivage se trouve renforcé car ils développent une « double identité [...] étanche » (1C8), en « sous-marin » (1C15) : « ce n'était pas dicible » (1C8).

Pour certains cadres, le corps produit des « sonnettes d'alarme » (1C22) qui révèlent un « malaise » (1C20) et une baisse de « motivation » (1C20). Quand l'aliénation inconsciente ou l'assujettissement (Knights & Willmott, 1989) « au sens féodal » (1C20) sont trop forts, il convient de se référer à « la justesse de ce que le corps ... fait ressentir » (1C20). Ce malaise au travail est croissant dans des organisations '*stimulacres*' (Bouilloud, 2012). L'écart se creuse quand le travail est vidé de son sens : « c'est toute la nature du métier qui a changé » (1C22). Et ce d'autant plus lorsque les enquêtés réalisent avec « dégoût » (1C3) le revers de la médaille de leur surinvestissement, qui plus est dans des « modes de management » de « guerre » (1C3, 1C15), « hyper politiques » (1C16) ou basés « sur du vent » (1C15).

En sus des effets négatifs de la gouvernementalité managériale, des femmes sont confrontées au plafond de verre et au modèle idéal masculin-neutre du manager (Guillaume & Pochic, 2007). Pression normative à laquelle s'ajoutent les injonctions familiales :

« pendant la première partie de ma vie professionnelle, j'ai répondu un peu à des injonctions, sociétales ... parentales ... » (1C17).

En contrepartie d'une nourriture narcissique, certains deviennent étrangers à eux-mêmes (« j'étais pas allé à la rencontre de moi-même » - 1C17) et se « gomment » pour ne pas laisser paraître la « culpabilité » du « mauvais genre » féminin (1C17). Cela participe de conflits internes (Denave, 2006). Ces enquêtés incarnent un faux-self. Le faux-self est un mécanisme de défense qui se traduit par du conformisme ou de la complaisance, et des effets aliénants (en étant autre à soi-même). Cela présente des dangers psychologiques (Goffman, 1972) notamment chez ceux qui sont dans un processus d'*embracement* (union étreinte) avec leur travail ou qui se trouvent dans un état de fusion avec l'idéal organisationnel. Ils sont assimilés par la production idéologique de l'entreprise afin d'y être pleinement dédiés (Aubert & de Gaulejac, 2007; Dubouloy, 2004).

En plus de vivre des difficultés plus ou moins importantes, nos répondants manifestent un décalage parfois douloureux (Courpasson & Thoenig, 2008; Denave,



2006; Landour, 2012), un écart entre ce qu'ils vivent au travail et ce qu'ils sont. Au sein des travaux sur le succès subjectif de carrière, la congruence ou l'adéquation entre une personne et son environnement de travail est un thème central (Biron & Eshed, 2016). La dissonance vient aggraver un malaise au travail (Bouilloud, 2012) et une souffrance qui « ne peut se dire » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 305). Un soldat (1C3) ne se plaint pas. Mais parfois il n'y croit plus, c'est la perte d'*illusio* (Bourdieu, 1988; Costey, 2005).

Certains cadres manifestent leur dissonance par un désaccord éthique, politique, stratégique, ou social. Il leur est « impossible de convaincre » leur environnement (1C6), où leur sensibilité est « méprisée », « disqualifiée » (1C13). Quelquefois, l'expertise individuelle (une « pseudo-perfection » - 1C6) crée une distance (« je n'étais plus en adéquation avec les comportements [...] des gens autour de moi » - 1C6) et des tensions (« je me braque » - 1C6). 1C6 vit une perte de sens relativement à ses efforts personnels (Linhart, 2012), faute d'avoir la reconnaissance qu'il convoite depuis qu'il est « gamin ». La dissonance peut être révélée sous forme d'un violent conflit éthique (« le grand écart entre mes valeurs [...] dans l'entreprise » - 1C3). La violence d'être déconsidéré (Diet, 2009) – « je me sentais plus comme un pion » (1C3) – s'accroît par « ces relations de domination, [...] ces guerres de pouvoir » (1C3) et par l'aliénation : « je n'étais pas consciente de mes propres valeurs » (1C3). D'autres cadres mentionnent un désaccord stratégique « avec la vision » organisationnelle (1C23) ou « par rapport à la gouvernance » (1C25).

La dissonance grandit encore quand le mode de vie est déséquilibré. On observe un surinvestissement au travail au profit de la carrière et des objectifs professionnels (Evans & Bartolome, 1980) et aux dépens de l'implication familiale. Cela nourrit une insatisfaction professionnelle (Salman, 2015). C'est ce qu'anticipent 1C9 et 1C22 en reconfigurant leurs enjeux personnels en vue de leur émancipation (Galerand & Kergoat, 2008) et d'un meilleur équilibre de vie (Ibarra, 2004). Contrairement aux résultats de Salman (2015), nous n'observons pas d'insatisfaction associant la baisse des perspectives professionnelles ET le désir de conciliation du rôle de parent. Toutefois, pour certaines enquêtées la « vie perso » (1C22) passe au-dessus de l'intérêt du métier (Denave, 2006). Cela représente « un vrai conflit de valeurs » (1C22) en plus de divers aspects évoqués (relationnels, éthiques, politiques) qui contrarient les dispositions ou les aspirations personnelles (Courpasson & Thoenig, 2008). Devenir indépendant, c'est aussi un choix

« en termes de flexibilité » (1C9) compatible avec un mode de vie plus sédentaire (1C10, 1C18).

Ces éléments trament une dissociation identitaire vis-à-vis de l'organisation, qui s'inscrit dans un temps long (2.).

## 2. ... qui s'inscrit dans un temps long, douloureux et dissuasif

1C23 métaphorise les effets de domination et d'enfermement (« en tôle ») liés au conditionnement initial et professionnel. Il parle de « chèvre attachée au poteau [...] en béton ». C'est une privation de « liberté » :

« toute notre vie, on a un truc autour de nous qui nous [...] empêche d'aller dans ce qu'on veut faire vraiment » (1C23).

Par conséquent, il faut du « recul » pour s'apercevoir que « franche-ment, je me retrouvais pas dans le système ... » (1C3). La dissonance s'inscrit dans le temps (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015), c'est un processus « graduel » (1C13) faute de disposer d'alternatives possibles, rapides et faisables : « je savais pas trop comment et quoi proposer d'autre » (1C3) ; « je savais pas comment faire pour sortir » (1C13) ; « sauf que c'est pas toujours aussi simple. [...] On est pris dans un engrenage, on doit vivre, [...] c'est très matérialiste, mais on doit payer ses factures [...] j'allais pas (...) ... renier, ce qui chaque mois, me permettait de vivre (...) pour moi c'était pas possible » (1C20).

L'ancrage affectif et identificatoire étouffe la dissidence des cadres en dissonance et entretient leur faux-self. Cette ambivalence de plainte et de participation active explique partiellement le temps que prennent les répondants à amorcer une transition de carrière : « "longtemps" c'était ... probablement au moins six ans avant » (1C20) ; « on peut étouffer pendant un certain temps » (1C23). Il s'agit pour eux de minimiser le coût de la tension psychologique en cherchant de la cohérence avec l'environnement professionnel pour pouvoir « vivre [...] au quotidien » (1C20) quitte à « s'en convaincre » (1C23).

La dissonance, même quand elle est consciente (« je ne finirais pas ma vie dans la publicité » - 1C15), n'empêche pas les enquêtés de continuer à « faire semblant » : « je me suis pas désimpliquée complètement. C'est pour ça que ça a pris du temps » (1C15). Reconquérir des marges de liberté professionnelle « nécessite de f', souvent [...] d'essayer de faire tourner la roue à l'envers, [...] c'est très difficile et ça bouffe beaucoup d'énergie » ; « il faut du temps après pour s'en écarter » (1C23). D'autant plus lorsque les

désaccords s'accompagnent d'un sentiment d'isolement (Landour, 2012), de culpabilité (1C2, 1C11, 1C17).

Les cadres sont rendus dépendants et vulnérables quant à une identité managériale valorisée par l'institution (Knights & Willmott, 1989). Le changement en est d'autant plus long et difficile. De surcroît, les techniques modernes de pouvoir ont pour conséquence d'isoler par des procédures de *reporting* qui personnalisent la relation de travail (Linhart, 2012). Cela relève d'un « processus insidieux de désobjectivation, notamment par l'instauration programmée de dénis imposés qui attaquent le sens de la réalité » (Linhart, 2012, p. 1). 1C23 décrit ainsi « beaucoup de superficialité, [...] on s'invente son petit monde-là ! Mais en même temps c'est un monde qui est faussé [...] tu es un numéro dans une boîte [...] on se crée son nounours-land, on se crée son ... on se crée une bulle. On ... voit ce qu', ce qu'on a envie de voir, on ... on laisse de côté ce qui nous embête ». C'est une croyance aveugle (Costey, 2005), que les cadres ayant bifurqué réalisent *a posteriori*. Par conséquent, ce n'est qu'en sortant de la « spirale » (1C23) que les cadres élargissent le champ de leurs perceptions. Ils relèvent « le nez [du] guidon » (1C3). La dissonance s'inscrit dans le temps et s'ajoute aux difficultés professionnelles. Le changement semble verrouillé, la souffrance au travail perdure.

Parce qu'elle était coupée de ses « besoins », 1C11 s'est « mise [...] dans des situations très délicates personnellement ... » (1C11). 1C13 vit « une période vraiment de ... d'écartèlement (!) de tensions très inconfortables .... ». Ces cadres ont souffert de « tiraillement » (1C13), jusqu'à « vomir [leur] passion » (1C6), faute de reconnaissance. Aller travailler devient « masochiste » (1C13) : « un truc assez douloureux ! » (1C13).

La dissonance s'aggrave lorsque les cadres s'émancipent en dehors du cadre professionnel. Ils développent une sensibilité et des compétences liées au coaching mais qui ne sont pas toujours reconnues dans la sphère professionnelle (1C8, 1C13). Ils vivent des « conflits internes » (Denave, 2006). Ceux-ci, liés « à des positions contradictoires, propres à exercer sur leurs occupants des “doubles contraintes” structurales, correspondent souvent des *habitus* clivés, déchirés, livrés à la contradiction et à la division contre soi-même, génératrice de souffrances » (Bourdieu, 1997, p. 190). Ce qui est « vraiment fondamental » pour eux dans leur « identité professionnelle » (1C13) est considéré comme marginal par l'organisation. Ces cadres vivent un conflit de « loyauté », un problème de « cohérence identitaire » (1C13). Ils sont dans un processus de désobjectivation : « les vécus de mépris et de disqualification renvoient en l'occurrence à

une déstabilisation des discours et représentations de référence par des formulations et des logiques transformant radicalement les valeurs et les modalités du lien social et des relations au travail » (Diet, 2009, p. 66).

L'entreprise ne semble plus pourvoyeuse de sens et d'identité (Knights & Willmott, 1989), c'est un « jeu de dupes » (1C24). Le contrat narcissique (Brunel, 2008; Giust-Desprairies, 1989, 2003; Kaës, 2014) se rompt car les contreparties symboliques et financières ne suffisent plus (Courpasson & Thoenig, 2008) ou bien elles sont inadaptées pour les enquêtés. 1C13 a « le sentiment de faire un travail totalement inutile », « à côté de la plaque », c'est-à-dire en dehors des discours et des pratiques inhérents du régime managérial (de vérité). Il s'avère que les intérêts professionnels des enquêtés, quand ils ne sont pas pris en compte par l'entreprise, les conduisent à rechercher une meilleure place, à condition qu'ils en prennent conscience : « je me suis rendu compte [...] j'ai pas envie de faire ça quoi" » (1C2).

Nos résultats, convergents avec ceux de Salman (2015), ont montré que les managers s'orientent progressivement vers une appétence qui les enrichit. Certains se forment au coaching alors qu'ils sont encore salariés. Cela augmente leur dissonance vécue au travail et les conduit progressivement vers un départ de l'organisation et l'abandon du statut salarial. Une rupture identitaire et l'expression du corps participent parfois de cette bifurcation professionnelle. C'est le fruit d'un processus de saturation qui nourrit une prise de conscience vers le choix de l'indépendance et de la formation au coaching via une bifurcation (IV.).

#### IV. La bifurcation comme défection

Si le processus des cadres se réorientant comme coach indépendant constitue un tournant biographique et/ou professionnel ; leur transition est à la fois progressive car elle s'inscrit dans une continuité, et brusque (dans la violence vécue). Cette ambivalence est complexe et nuance la notion de rupture (Voegtli, 2004). La transition repose sur une charnière entre saturation (des effets de la gouvernementalité managériale) et progression (A.), marquée d'une prise de conscience (B.). Tout ce processus constitue une bifurcation (C.).

##### A. Une charnière critique entre saturation et progressivité

Les décalages identitaires participent des changements de carrière, c'est-à-dire en cas de discordance, d'inadéquation perçue par l'individu entre ce qu'il est et sa carrière

(Ibarra, 2004). Cela nourrit une saturation source de fatigue (« vous endormir au boulot (*rire*) ah ! » - 1C11) ou de difficultés plurielles (en termes d'éthique, de lassitude, d'ennui ou de conflits) qui déclenche le départ : « il faut que je me sauve » (1C13) ; « " mais où je vais là... là c'est plus possible" » (1C25) ; « à 49 ans, j'ai dit "stop", (*siffle*) » (1C6).

Faute de reconnaissance, les sacrifices consentis perdent de leur sens (Dejours, 1998) : « je suis pas sûre que ça m'amène un plaisir extraordinaire, aujourd'hui, vous voyez ? à 50 ans quoi » (1C19). Certains enquêtés justifient leur bifurcation tout en nuancant : « si j'avais eu ce poste-là [...] j'aurais continué, voilà. Et j'aurais pas eu de rupture, en tout cas pas à ce moment-là » (1C19).

Lorsque la transition est assez brusque ou violente, elle illustre la représentation d'une carrière non souhaitable ou non satisfaisante au regard de leur épanouissement (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Gunz & Heslin, 2005). Les recherches mettant en relation succès intrinsèque et extrinsèque (Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999) montrent qu'ils sont relativement indépendants, car peu corrélés (Judge & Bretz, 1994). Le succès de carrière objectif n'est pas un gage de succès de carrière subjectif.

Cela traduit une ambivalence. Les cadres cherchent à négocier psychiquement leur désengagement (Leclercq, 2011) en recomposant leur nouvelle identité avec des éléments de leur identité d'ex (Fuchs Ebaugh, 1988). Certains enquêtés utilisent encore l'email de l'entreprise (« j'ai toujours mes comptes ... @[domaine1] »). Ce mécanisme identitaire conduit certains à penser que devenir coach est naturel, car il conserve une continuité identitaire avec leur antériorité managériale : « quelque chose qui se mature dans les années [...] dans la continuité d'un chemin d'évolution » (1C11).

Le processus d'accumulation (« cumule des timbres » 1C23 ; « comme les, les ... bouts de pain du petit poucet ! » 1C13) fait de dissonances et de difficultés (« des crises » 1C11 ; « suffisamment de baffes et d'échecs » 1C23), vient coïncider avec des éléments déclencheurs. C'est une « convergence de chemins » (1C16) qui donne du sens (« le truc évident ») *a posteriori* à « certaines grosses difficultés », à des « crises » (1C11). La bifurcation issue d'une rupture apparaît comme « une séquence de crise propice à des opérations de redéfinition des objectifs professionnels » (Denave, 2006, p. 96).

La bifurcation est aussi une coïncidence, c'est-à-dire une combinaison (Becker, 2002) de relations interdépendantes « le produit croisé d'une décision subjective [...] et de l'objectivité d'une contrainte de cheminement [dans un] moment critique » (Passeron, 1991a, p. 204) : « il faut qu'il se passe quelque chose, pour qu'on se réveille [...] un

révélateur » (1C23). 1C21 est responsable d'un diplôme universitaire de coaching, et relate des prises de conscience en vue de devenir coach liée à « une remise en question existentielle profonde », et une « saturation d'un, d'un d'une façon d'être et de faire » ; il s'agit ensuite de « recomposer une identité qui leur sied » (1C21). Une transformation de perspective élargit certains horizons (Glée & Scouarnec, 2009). Certains « événements quand-même extérieurs » sont déclencheurs, « moteurs » pour « décliquer » (1C20).

Le processus conduit à « un bon moment charnière pour ... pour se remettre en question [sur] le sens de ma vie » (1C23). La saturation prend parfois la forme d'un « *burnout* » (1C1, 1C3, 1C11, 1C15, 1C23). C'est un effet d'usure face au cercle vicieux de la logique du toujours plus (Aubert & de Gaulejac, 2007) : « plus on monte, plus on quitte, plus si ... si on tombe ça fait mal, toujours plus haut » (1C23). L'aboutissement du processus vient déclencher une bifurcation imprévue et incontrôlable (Denave, 2006) en coïncidence (« par hasard » 1C14) et en continuité avec des événements microsociaux. Il s'agit par exemple d'une initiation ou d'un événement réflexifs (formation de psychologue, voyage), d'un tiers qui aide à prendre du recul, d'une opportunité de changer associée à des facteurs facilitateurs ou rétenteurs.

Comme conséquence partielle d'une saturation plurielle, la bifurcation vient signaler un désir de rupture, de quitter l'entreprise. Cette distanciation est quelquefois subie à travers un corps qui exprime un trop plein insupportable :

« la rupture c'est que j'en avais vraiment marre ... [...] le bénéfice narcissique ... et même l'intérêt pour la profession n'était pas suffisant pour combler le RAS LE BOL [...] j'en pouvais plus là » (1C8) ;

« malade, [...] la charge de travail était insupportable, [...] je prenais tout sur moi et... et à un moment donné j'ai explosé » (1C25).

Comme cible des techniques de pouvoir, le corps est aussi ce qui résiste et nourrit la prise de conscience de l'excès, du surplus qui déborde, et de la nécessité de faire une pause. Ce que les dispositifs réflexifs permettent d'accueillir dans une reconversion rapide vers le coaching.

Au moment de bifurquer, leur prise de recul est progressive (relativement à cette démarche réflexive) ou précipitée par un effet de seuil. Le vase déborde. C'est le temps d'un *burnout* pour quelques-uns. Aubert & de Gaulejac (2007, pp. 214–215) rendent compte de l'enjeu de ce moment charnière :

« Les entreprises sont en fait des lieux de vie intenses où on s'investit, où on aime, où on est heureux, mais où aussi parfois, on souffre, on se désespère, on se sent aliéné. Lorsque le problème est perçu à temps, lorsque l'individu peut se rendre compte que la logique qu'il poursuit ne correspond pas à ses exigences profondes et qu'il peut s'y perdre, un remaniement peut alors s'opérer dans le rapport qu'il entretient à l'entreprise et, à travers elle, à sa vie même. Il peut alors, non sans souffrances, réajuster cette relation et l'investissement qu'il y consacre et faire ainsi l'économie de ces décompensations brutales, de ces brûlures intérieures et de ces effondrements soudains [...]. Il peut alors se retrouver vivant et présent à lui-même ».

Le coaching non seulement vient récupérer la critique artiste mais il participe de l'infirmerie de la guerre économique (Arnold & Cohen, 2008; Salman, 2008). La saturation s'accompagne d'une prise de conscience liée à différents aspects (B.).

### *B. Prise de conscience, recul et événement microsocial*

Les frontières entre sphères d'activité professionnelle (1.) et personnelle (2.) sont poreuses. Quand le corps (3.) « dit ... 'stop' » (1C3), relativement à un événement cathartique, les enquêtés réalisent qu'ils manquent d'authenticité : « je mettais pas beaucoup de MOI, de, de moi, que j'ai découvert après, par cet événement » (1C17). Lorsque certains cadres sortent du système, physiquement (maternité, voyage) ou cognitivement (travail réflexif, prise de conscience), ils perdent l'*illusio*, c'est-à-dire leur capacité à y croire (Costey, 2005).

#### 1. Dans la sphère professionnelle

Dans la sphère professionnelle, des tiers (1/), une initiation réflexive (2/) ou un événement professionnel (3/) peuvent provoquer une prise de conscience et amorcer une bifurcation.

1/ La reconnaissance d'une 'expertise' par autrui est un critère interne de succès (Sturges, 1999). C'est aussi une prise de conscience d'un décalage possible dans la sphère professionnelle : la demande d'être accompagné par un cycliste (1C6), par une DRH (1C18). Autrui tend un miroir qui reflète des perspectives plurielles à travers des points de vue différents ou des questionnements variés. Ces tiers facilitent l'ouverture à un monde des possibles et permettent parfois un regain de confiance en soi (Dubouloy, 2004).

Pour la plupart des enquêtés, s'opère alors un virage, qu'il soit choisi (départ) ou subi (licenciement). Il nourrit une prise de conscience via une perception différente (voir « les choses autrement » 1C16). Il se produit un effet miroir qui fait prendre conscience de ses intérêts professionnels : « "mais en fait j'ai pas envie de faire ça quoi" » (1C2). Un événement microsocial vient altérer la perception du champ des possibles (Denave, 2006).

Une forme de synchronicité s'opère et fait basculer les cadres. La mise en sens ne se fait qu'au regard d'un processus alimenté par des expériences précédentes. L'ouverture des possibles prend la forme d'une opportunité professionnelle et aussi cognitive (« des gens qui m'ont fait connecter d'une manière directe ou indirecte » - 1C16) sur des approches du développement personnel (« PNL, l'analyse transactionnelle » - 1C15) : « "bingo ! C'est ça que je veux faire !" » (1C15). Un tiers (une « copine documentaliste » - 1C13) peut aussi fournir des informations et aider à construire un « projet professionnel » (1C13). Les tiers donnent leur avis comme des collègues (1C11, « t'es fait pour accompagner » - 1C14) ou des accompagnateurs (1C16, 1C23). Certains retours (1C11, 1C16) nourrissent des « questionnements » (1C11) à travers des « feed-back mais très positifs » (1C16).

Des rencontres (Negroni, 2005) ou des mises en situation sont ainsi décisives dans leur rôle de facilitateur pour faire baisser des résistances plus ou moins conscientes, faire émerger un désir, un comportement latent ou un souhait en sommeil : « Comme Mr Jourdain ! J'ai fait du coaching ... sans le savoir [...] c'était clair que ... j'étais à ma place dans ce... dans ce ... dans ce type de poste, de posture » (1C14).

2/ L'initiation à la réflexivité, souvent par le coaching, ouvre au développement personnel. Il fait « partie de tout ce processus » qui permet une « élaboration » (1C13). Tester le coaching comme prestataire sans être formé (1C4, 1C6, 1C18), comme coaché(e) (1C1, 1C7, 1C16, 1C19, 1C22, 1C23), en formation de coaching (1C2, 1C3, 1C8, 1C11, 1C13, 1C15) ou dans des approches alternatives comme le coaching de vente (1C12), est un déclencheur pour plusieurs enquêtés. C'est parfois le cas aussi des dispositifs d'accompagnement psychologique (Salman, 2015) comme les bilans de compétences (1C15, 1C17, 1C22), des suivis thérapeutiques ou psychanalytiques (1C7, 1C9, 1C12, 1C13, 1C24), des pratiques philosophiques (1C21) ou de détente (« sophrologie » - 1C3). Quelques personnes ont pu bénéficier d'un « tuteur de résilience » (1C5) ayant permis une démarche réflexive favorable à des prises de



conscience.

Les prestataires de ces services, dans leur altérité et leur bienveillance (Dubouloy, 2004), tendent un miroir, suscitent des questionnements et font considérer de nouvelles options. Les enquêtés sont sensibilisés à une 'politique de vérité' sur la base d'un nouveau rapport pouvoir-savoir à partir de la connaissance d'eux-mêmes (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Ils sont séduits par la posture du coach (« parfaitement congruente » 1C13) à laquelle ils se forment.

3/ Un fait professionnel est parfois saisi comme une opportunité. Cela peut aussi être lié à l'entreprise ou à des propositions professionnelles extérieures à saisir (Denave, 2006) pour effectuer un virage : « un poste de maître de conférences associée » (1C9) ; « déménagement » organisationnel (1C16) ; un dossier de reconversion (1C20).

Les marges d'action individuelles évoluent et participent à la décision de sortie professionnelle (*ibid.*). C'est l'occasion de « sortir du circuit » et de réfléchir à l'« après » (1C8). Pour certains c'est le refus d'une promotion (Courpasson & Thoenig, 2008) qui cristallise un « ras le bol » et l'« envie de changer » (1C8, 1C19) ; « ils m'auraient pas licenciée, je ... j'aurais démissionné (*gêne de gorge*) » (1C22).

La prise de conscience est souvent synchronique de mouvements dans la sphère professionnelle (2.).

## 2. Dans la sphère personnelle

Le séjour à « l'étranger » permet d'être « complètement coupée du monde du travail » (1C11, 1C15), de « regarder les choses autrement » (1C11) et amorce une transformation (« changée, complètement » 1C15). Cela revient à « sortir du bocal » et d'un « activisme » excessif (1C11). C'est « une opportunité de prise de recul fantastique » (1C11), de « remise à plat [de sa] vie [de] ce qu'on a envie d'être et [...] de faire » (1C15).

Devenir mère interroge nos enquêtées : « faire gagner ... beaucoup d'argent » (1C17). L'utilité économique ne comble qu'un temps la vacuité de sens au travail. Un « événement sonore » vient « questionner sur ma place, [...] 'je sers à quoi ?' » (1C17). La parentalité fait sortir 1C11 de sa cécité (« j'étais aveugle (*rire*) ») et fait changer ses priorités :

« je me rends compte que le plus important c'est l'être humain [...] être devenue mère tout d'un coup ... wouaw ! je me suis rendue compte que ... y'avait pas que le boulot dans la vie (*rire*), ... » (1C11).

La maternité avec difficultés est aussi un événement qui fait prendre du recul (1C17, 1C24) et changer la trajectoire d'une carrière « tracée » (1C17), continue et harmonieuse (Denave, 2006) vers une nouvelle « recherche du sens » (1C17). L'enfant amène l'individu à « opérer de nouveaux arbitrages entre vie professionnelle et vie familiale » (Denave, 2006, p. 98).

D'autres enquêtés évoquent des événements personnels plus douloureux (deuil) ou chaotiques (sans emploi avec enfants à charge – 1C21) : « il faut avoir fait quelques guerres et pleuré quelques morts pour devenir capable d'accompagner autrui » (Blanc-Sahnoun, 2006, p. 64).

La prise en compte d'un récit holistique montre que des événements bien antérieurs modifient le rapport au monde comme « la mort d'un frangin » (1C10), le décès d'un père (1C9). Le regard social est important dans la façon dont les individus s'autorisent à cheminer (1C8). Le décès comme choc affectif (Denave, 2006) peut affecter une trajectoire et concorder avec la mi-vie vers une prise de conscience de la finitude de son existence. Au total, lorsque la prise de conscience cognitive tarde c'est le corps qui prend le relai (3.).

### 3. Le corps à la jonction des sphères professionnelle et personnelle

Le corps est un médiateur rétrospectif des expériences. Les souffrances et difficultés viennent s'actualiser dans le corps et révèlent une saturation lancinante :

« Là c'est tout mon corps qui parle, [...] y'a un malaise qui se pose, [...] vous pouvez pas vous mentir à vous-même » (1C20).

On « ne peut impunément s'abriter derrière un masque et vivre trop longtemps en décalé par rapport à soi-même » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 210).

Le corps vient témoigner d'une difficile réversibilité dans un processus sous-jacent engagé depuis longtemps et alimenté de décalages vécus au travail : « je serais incapable [d'] y retourner (*rire*) » (1C9). La violence du *burnout* chez 1C1 lui demande du temps (deux à trois ans) pour revenir à ses réseaux professionnels bien qu'il ait été très sollicité.

La bifurcation (C.) relève donc d'un basculement et d'une évolution professionnelle.

#### C. La bifurcation ...

La bifurcation apparaît comme un basculement révélateur qui favorise une rencontre avec soi (1.) et alimente un désir de changement malgré certains inhibiteurs (2.).

1. ... comme basculement révélateur et une rencontre avec soi

1C23 a « cumulé des timbres » (« des baffes ») dans un « album », « quand il est plein, et bien il faut le balancer quoi. C'est ... il faut en faire quelque chose quoi » (1C23).

En faire quelque chose c'est devenir coach. Le basculement est soudain (« du jour au lendemain » ; « en vraiment l'espace de quelques jours » - 1C1). Il s'accompagne d'un désaveuglement parfois « douloureux (*rire muet haleté bref*) » (1C20). Cela vient bouleverser la perception « des configurations dans lesquelles les acteurs sont pris » (Denave, 2006, p. 100). Le nouveau régime de vérité relatif au coaching (« une forme, légitime et sérieuse » - 1C13) que ces cadres découvrent semble être le bon, « l'évidence » (1C16).

On retrouve dans leur discours le thème de vérité à soi en même temps que celui de révélation, de déclic (Salman, 2015) : « je n'avais plus de filtre » (1C23) ; « (*claquement des doigts*) "c'est ça que j'veux faire ! [...] c'est ça la juste posture » (1C3) ; une « révélation [...] un feu d'artifice » (1C16) ; « un déclic, [...] une quasi ... révélation [...] une évidence ... qui s'imposait à moi » (1C14) ; « *coming out* [de] ma subjectivité [...] le feu aux poudres » (1C8).

L'évidence pour les enquêtés de devenir coach est la caractéristique d'une promesse de dissolution de leurs dissonances (ça « a l'air de correspondre exactement à ce que je cherche [...] j'ai trouvé ma famille professionnelle ! » 1C13) et de leurs difficultés. C'est une possibilité de convergence « bienheureuse » (1C8). Le coaching leur permet de solliciter des « lieux qui nourrissent leurs aspirations professionnelles » (Denave, 2006, p. 103). Le coaching « confirme » (1C13) que leurs appétences voire leurs compétences peuvent avoir une place.

Un nouveau processus de subjectivation et d'identification démarre (« un truc d'appartenance vraiment très fort ! » 1C13). C'est un moyen de rester voire de redevenir authentique. Les dispositifs d'accompagnement (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015) aident à formuler les besoins et les désirs de ces cadres. Ils vivent cette nouvelle opportunité comme une promesse d'émancipation et d'enrichissement existentiel et professionnel (Salman, 2015). Alors que d'aucuns cherchaient à se « sauver » (1C13), ils peuvent désormais « retrouver les vraies valeurs, redevenir authentiques, vivre enfin une vie paisible » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 306). L'évidence du processus converge

avec une opportunité externe (licenciement, déménagement de l'entreprise, maternité etc.). Ils parlent de la « rencontre de soi et de son vrai désir, de sa préférence » (1C17).

Cela participe de leur dynamique de microémancipation. Ils retrouvent la possibilité de se pencher sur « ce que J'AIME faire » (1C17), de « me reconnecter avec certaines de mes qualités humaines que j'avais ... dû mettre de côté toutes ces années » (1C15). C'est un « temps privilégié pour ... contacter vos désirs et vos rêves », pour « ouvrir ses chakras », découvrir ses « besoins » (1C11). L'identité professionnelle se forme au fil de différentes expériences et de feedbacks significatifs. Les enquêtés identifient des préférences occupationnelles, des talents, des valeurs qui leur apparaissent fondamentaux (Ibarra, 2004).

La bifurcation intervient en parallèle d'éléments convergents qui conduisent nos enquêtés à vouloir saisir l'opportunité du coaching (2.).

## 2. ... comme opportunité mais avec des inhibiteurs

Au total, la bifurcation montre que les effets disciplinaires ne sont pas déterministes (Fournier, 1999). Les acteurs gardent un esprit critique : « on n'est pas dans l'utopie ... gros, gros décalage comme partout entre ce qu'on affiche et ce qu'on fait » (1C19). Une désaffiliation silencieuse s'effectue brutalement ou progressivement chez des cadres salariés qui abandonnent « sciemment l'ensemble des protections offertes par le salariat et leur statut » (Landour, 2012, p. 511).

Il y a en effet un coût à quitter l'organisation (Vandenberghe *et al.*, 2009) d'autant plus que les cadres rencontrés sont favorisés et abandonnent ainsi leur privilèges. Le coût est d'autant plus élevé lorsqu'ils ne perçoivent pas de portes de sortie, d'alternatives comme 1C3 (Vandenberghe *et al.*, 2007). Il existe donc des modérateurs (Ibarra, 2004) à la bifurcation. Les nouvelles conditions matérielles de vie sont un frein à la transition. Créer son entreprise apparaît comme une « révolution culturelle » (1C13). Des pressions professionnelles incitent à rester (« on doit pouvoir te trouver un poste qui convient à ce que tu veux faire dans le groupe » 1C14) ou familiales (« est-ce que c'est pas ... lâcher la proie pour l'ombre ... ? » 1C14). Cela implique de « renoncer au statut de salariée [à] plein d'avantages sociaux etcetera » (1C13) pour repartir « à zéro » dans l'incertitude et avec des « risques » (1C15) car peu de coachs vivent uniquement du coaching (Salman, 2013).

#### Partie 4. Discussion. Devenir coach : entre microémancipation et gouvernamentalité managériale

Le processus microémancipatoire (Chapitre 3.) s'opère selon une distanciation critique et une nouvelle identification périphérique au management, et tend vers un souci de soi.

## Chapitre 3. Microémancipation, souci de soi et résonance

---

Foucault s'est intéressé à la façon dont les sujets se sont réappropriés les modes de subjectivation, c'est-à-dire comment l'individu peut « se réapproprier son propre rapport à soi » ? (Revel, 2002, p. 61). C'est l'objet de la microémancipation des coachs qui s'inscrit dans une perspective professionnelle en lien avec leur travail (Renault, 2016). Cela vient problématiser le souci de soi (I.) en lien avec une ascèse ... de la performance (II.), ce dont quelques coachs se distancient (III.).

### I. Techniques de souci de soi et avenir professionnel

Le souci de soi est une intense pratique morale et réflexive de transformation de soi (B.). Mais c'est aussi une démarche laborieuse qui présente un coût pluriel (A.). Notamment lorsqu'elle est mobilisée suite à une bifurcation en vue d'un nouvel avenir professionnel (C.).

#### A. *Le coût relatif de l'émancipation et de l'apprentissage par le souci de soi*

Certains managers très qualifiés et employables peuvent se permettre de valoriser et de donner de l'importance au succès subjectif, c'est-à-dire à leur épanouissement parce que leur succès objectif est virtuellement assuré (Arnold & Cohen, 2008). Ils franchissent une frontière psychologique dans leur carrière (Defillippi & Arthur, 1996). Les salariés ne sont pas égaux face aux opportunités professionnelles et à l'accès au capital social<sup>140</sup>, économique ou humain. Or, pour Armstrong (2015), dans une société monétisée, l'accès aux libertés normales repose partiellement sur un travail salarié. Cela est d'autant plus crucial « que pour qu'un coach soit opérationnel, le niveau de recul de ... de maturation, [...] nécessite bien ... 5 ans » (1C14). Le coût de la transition (Hirsch & Shanley, 1996) entre les différents cycles de carrière est relatif au capital de chacun. Les nouvelles carrières, par le principe de changement qu'elles normalisent, sont à la fois vecteurs d'inégalités et concernent seulement une minorité de travailleurs (Pringle & Mallon, 2003), à savoir ceux qui ont des privilèges avec un meilleur accès aux bonnes carrières (Richardson, 2000).

---

<sup>140</sup> Pour Sue *et al.* (2004), le capital social est une ressource importante pour la compréhension des implications des changements des carrières et des organisations.

Aussi, les mesures de succès de carrière semblent à la fois peu tenir compte de toutes les étapes de développement de vie (professionnelle et personnelle) et être plutôt adaptées pour les salariés en milieu de carrière (Arnold & Cohen, 2008). Peu de travaux traitent par exemple des ruptures chez les jeunes managers à succès (Courpasson & Thoenig, 2008) ou chez les jeunes cadres s'orientant vers le coaching. De surcroît, par effets systémiques (Malarewicz, 2012), l'environnement direct des enquêtés se trouve déstabilisé par leur bifurcation. Outre le coût plus matériel de la transition, devenir coach est un long processus de maturation et de travail sur soi. C'est une transformation qui s'origine dans le souci de soi (Pezet, 2007b).

La reconstruction de soi implique plusieurs pièges (Dubouloy, 2004). Dans leur apprentissage, les enquêtés sont confrontés au complexe d'imposture et au sentiment d'illégitimité. C'est une frustration avec laquelle ils doivent vivre, alors que leur carrière à succès leur offrait une position statutaire, symbolique et hiérarchique élevée (*ibid.*). De plus, la microémancipation (par le souci de soi) est un processus interactif, continu, incrémental et combatif parfois douloureux, qui requiert une démarche autocritique et réflexive (Alvesson & Willmott, 1992). C'est un mouvement partiel et temporaire, basé sur des compromis et donc des coûts. Cela implique une remise en cause de croyances et de valeurs antérieures, autrement dit de questionnements identitaires qui sont parfois anxiogènes (Leclercq, 2011) : « c'était détonant [...] compliqué [...] (*gêne*) "être coach, c'est pas un sacerdoce" » (1C6).

Devenir coach n'est pas en soi une démarche critique ou dissidente. Mais comme nous l'avons montré, la désaffection des cadres marque déjà une forme de rupture voire une distanciation critique qui participe d'un engagement incrémental propre à la microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992). Le désengagement du statut de cadre est d'abord un risque, mais le travail sur soi du coaching est aussi une longue et difficile remise en question (1C11) : « arrêter de tricher avec l'émotionnel » ; « affronter ses démons » (1C23). En réalité, les enquêtés témoignent peu du coût de leur émancipation par le coaching. Ils le présentent comme une approche pleine de promesses. Pourtant, c'est leur bifurcation qui les conduit au coaching. C'est-à-dire un processus qui s'inscrit dans une crise issue d'un long processus de saturation dû aux effets de la gouvernamentalité managériale.

Se transformer par des techniques de souci de soi via le processus de coaching vise une amélioration du bien-être professionnel et personnel (B.).

### *B. Les effets microémancipatoires du souci de soi*

La transition des enquêtés (par opposition à la rupture) est permise par l'accompagnement et la pratique réflexive. Cela favorise une logique d'émancipation et de libération (Pogrebinski, 2008) et une transformation de perspective qui élargit des horizons (Glée & Scouarnec, 2009). La bifurcation et le travail sur soi visent un nouveau gouvernement de soi. Cela constitue une forme positive de l'émancipation, c'est-à-dire une dynamique de l'action (Stokes, 2011). C'est une « mise en mouvement » (1C16) (« je suis en effervescence à l'intérieur » - 1C20) en vue d'une réalisation de soi au travail (Chanlat, 2013).

Certains progressent dans une connaissance d'eux-mêmes, reprennent « confiance » (1C25), « s'acceptent voire se ré-aiment de nouveau » (1C11). C'est aussi une réouverture à soi et à l'écoute de son corps et de ses « émotions » (1C1). 1C22 vit une « métamorphose de mon être, [...] de manière vraiment très profonde ». Tout cela favorise l'autonomie quant aux conditionnements sociaux et une transformation de soi voire une reconstruction.

Devenir coach permet aussi une affirmation de soi (Landour, 2012). En cela, l'apprentissage par la formation au coaching répond à certains critères de la Théorie Critique et de la microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992). C'est une réactivation des aspirations ou parfois la « résurgence d'un désir professionnel enfoui depuis plusieurs années » (Denave, 2006, p. 103) : « on n'arrête plus d'avoir envie d'apprendre » (1C1).

Un travail sur le contrôle des représentations accompagne également le souci de soi (Gros, 2010). Cela correspond aussi à la confrontation d'un rapport de vérité à soi, par le retour du refoulé (Dubouloy, 2004), de ce qui a été mis de côté pour « revenir un petit peu à mes premières amours qui étaient les ... les ressources humaines » (1C22). C'est la résurgence de ce qui était mis entre parenthèse voire réprimé. Malgré les coûts que représente un tel engagement émancipatoire, et sur lesquels les enquêtés ne s'étendent pas, leur bifurcation implique une transformation personnelle qu'ils valorisent.

Outre ces effets bénéfiques du travail de souci de soi par le coaching, les enquêtés retrouvent une place convergente avec leurs aspirations selon un nouveau processus de socialisation, notamment chez les managers en bifurcation (C.).

### *C. Resocialisation et convergence plus harmonieuse avec soi*

Devenir coach participe d'une réconciliation avec soi-même (Glée & Scouarnec,



2009). Quand bien même il y aurait rupture, elle n'efface pas les processus identitaires de socialisations antérieures, managériales et professionnelles (Voegtli, 2004). Les tiers et les rencontres (Negroni, 2005) sont décisifs dans les bifurcations biographiques, ils jouent un rôle de facilitateur. Ils aident à baisser des résistances plus ou moins conscientes, et permettent une socialisation progressive et désirée. L'identité professionnelle se forme au fil de différentes expériences et de feedbacks significatifs. Les enquêtés prennent conscience de leurs préférences occupationnelles, de leurs talents, de leurs valeurs ; or ceux-ci sont fondamentaux pour l'individu (Ibarra, 2004).

La transformation, dont parlent les coachs rencontrés, traduit l'autre façon dont ils exercent le pouvoir : via un processus de subjectivation par le gouvernement et la connaissance de soi. Cette pratique de pouvoir sur soi, via le coaching, s'apparente au souci de soi que Foucault (1982a) situe entre le privilège socio-économique et l'action politique. En ce sens, certains discours valorisent l'entraide (1C14) ou témoignent d'une sensibilité citoyenne (1C8).

Pourtant le coaching, comme pratique inhérente au nouvel esprit du capitalisme, reste très marqué idéologiquement et très contraint par les résultats. Ce qui pose la question de l'individuation, c'est-à-dire de comportement congruent avec sa propre identité. Car les coachs sont contraints « de renouer avec un travail économiquement incontournable mais ancré dans des activités plus proches de la sphère personnelle, quitte à accepter des formes d'emploi moins rémunératrices et protectrices » (Landour, 2012, p. 530). Face à la nécessité de générer un revenu, il y a un risque de s'aliéner aux exigences du marché pour être employable en tant que coach.

Néanmoins, Minvielle (2002) considère que le coaching est un nouveau marqueur social permettant de créer du lien via des communautés de pratiques professionnelles. Dans un nouveau processus de socialisation (Berger & Luckmann, 1971; Voegtli, 2004), les enquêtés intériorisent un nouveau regard sur le monde, investissent d'autres centres d'intérêts et composent un mélange (Lahire, 2001a) qui leur permet de contenir leurs *habitus* clivés, leurs positions contradictoires en lien avec leur bifurcation et leur position d'anciens cadres (Voegtli, 2004). C'est une phase d'engagement et d'ajustement des projets professionnels et personnels. Les individus y dépassent les remises en cause pour concilier leur pluralité expérientielle vers un nouvel étayage identitaire plus porteur de sens, en vue d'être en phase avec des aspirations personnelles (Denave, 2006) voire d'un meilleur équilibre de vie (1C9, 1C10, 1C11, 1C15, 1C19, 1C22, 1C25). Cette promesse

de renouvellement de soi participe d'un réenchâtement qui répond à la critique du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011).

Malgré une démarche plus authentique, l'apprentissage vers et par le coaching s'inscrit dans ce nouvel esprit du capitalisme et dans les ascèses managériales (II.). Ce qui formate le processus identitaire.

## II. Ascèses de la performance : promesse de libération et gouvernementalité managériale

Outre les conditions matérielles, le coaching ne permet pas une réelle auto-détermination. Ce qui vient nuancer l'idée du souci de soi et d'une réelle microémancipation.

Le décalage que vivent les individus au travail est relatif à l'écart entre ce qu'ils font, sont au travail (un objet de gestion), et leur supposé réel potentiel individuel. C'est aussi ce qui est véhiculé par l'idéologie de coaching qui invite *a posteriori* à se représenter chacun comme un potentiel en puissance voire implicitement comme une ressource naturelle non exploitée. Dernier bastion à l'abri du capitalisme, le potentiel individuel et le capital humain deviennent un objet d'investissement, de rentabilité, d'optimisation (Aubert & de Gaulejac, 2007) : il faut accéder à sa propre « puissance » (1C11, 1C11).

Cela est parfois dénoncé comme une dérive réificatrice de l'humain (Rappin, 2005). Cette représentation de l'homme a des effets de pouvoir, notamment en termes de pratiques d'hygiène de soi pour révéler et exploiter le « moteur » (1C17) en chacun. On retrouve l'hypothèse de base du capitalisme : l'idée de niches de croissance infinie (« toujours faire mieux » - 1C17) à partir d'une meilleure connaissance de soi (A.) et d'une plus forte responsabilisation individuelle (B.).

### A. La connaissance de soi au détriment du souci de soi

Dans sa période éthique Foucault s'intéresse au rapport de subjectivation en lien avec une « éthique de la vraie vie », c'est-à-dire le prix à payer « pour s'ouvrir à une vérité » (Gros, 2010, p. 81).

Ce qui ne correspond pas directement au privilège de la connaissance de soi (« pleine conscience » 1C16 ; « elle comprend ses besoins » 1C11). Il ne suffit pas d'« arrêter de tricher avec l'émotionnel », d'arrêter de « se raconter des conneries » (1C23), ou d'avoir la « révélation » (1C14) de sa voie professionnelle. Si les cadres rencontrés ont souffert

professionnellement et personnellement, ce n'est pas selon une démarche ascétique propre au souci de soi. Ils ont toutefois donné de leur personne davantage dans une logique de renoncement à soi, « par ego » (1C23) ; que par amour propre. Certains justifient même une évolution naturelle (1C20) revisitant *a posteriori* leur trajectoire comme continue et harmonieuse (Denave, 2006) dans une recherche de mise en cohérence (Voegtli, 2004) voire de rationalisation de sa propre vie (Gadéa, 2003). Si le souci de soi comme gouvernement de soi vise, comme moyen, une connaissance de soi pour gouverner les autres, il ne vise pas pour autant la gestion de soi.

Dans l'émancipation, la libération (Foucault, 1987) n'est pas instrumentale et directe vers une « vraie nature » (1C23). Ce n'est pas seulement la sortie d'un état d'aliénation nourri par des mécanismes répressifs. Le coaching ne relève pas directement du souci de soi car il vise une lucidité subjective et une intériorité psychologique, voire une reconstruction et une restauration de la confiance (1C11, 1C19), de « l'estime de soi » (Glée & Scouarnec, 2009) dans une démarche de progrès.

La mise à disposition des cadres de dispositifs d'accompagnement est aussi, pour l'entreprise, un moyen d'entretenir leur « loyauté » (1C23) au service de l'image de l'entreprise voire de prestations d'accompagnement futurs. Devenir coach relève d'une subjectivation temporaire au sein d'un système économique. Or, le souci de soi cible plutôt un sujet fort à partir d'exercices de résistance politique dans un rapport à la vérité (Pezet, 2007c). Les dispositifs d'accompagnement peuvent prendre la forme d'une démarche égocentrée (Landour, 2012) sans remise en cause réelle des fonctionnements organisationnels parfois considérés comme normaux (1C20, 1C19).

Au contraire d'une démarche longue et laborieuse, l'évolution de cadre à coach<sup>141</sup> est parfois présentée comme évidente, naturelle et cohérente. Cela est renforcé par la possibilité d'un accès rapide via des études pratiques, comme une promesse de réorientation à court terme (Salman, 2015) vers un statut d'indépendant (hors des contraintes organisationnelles). C'est en effet une opportunité d'emploi et une activité non réglementée ni conditionnée à aucune formation (*ibid.*). Devenir coach présente ainsi, pour des populations privilégiées, un faible coût d'entrée objectif. Elles peuvent réinvestir des compétences (ex. 1C13 et son programme d'université d'entreprise) qu'elles ont répertoriées dans un bilan de compétences. De plus, elles bénéficient à leurs yeux d'une

---

<sup>141</sup> Le coaching peut être considéré comme une posture au sein du métier de consultant. Or le consulting fait habituellement l'objet d'une transition chez des cadres expérimentés.

« promotion symbolique [...] puisqu'ils aident et conseillent ceux qu'ils étaient encore hier » (Salman, 2015, p. 70) ou parce qu'ils s'adressent à des figures du « pouvoir » (1C4, 1C14).

En devenant coachs, les cadres développent un savoir sur eux-mêmes qui s'inscrit dans une logique d'efficacité, et deviennent le relai d'une gouvernementalité managériale renouvelée (B.).

### *B. Le risque de l'empowerment : le coach relai de (son propre) biopouvoir*

La conception humaniste de l'émancipation peut correspondre à une logique d'*empowerment* (c'est-à-dire de délégation du pouvoir sur l'individu lui-même) visant à désaliéner, à améliorer les conditions de travail et le développement personnel ... en vue d'une meilleure productivité. Cela est dénoncé comme une conception bourgeoise et technocratique voire manipulateur (Alvesson & Willmott, 1992). Les coachs en devenir peuvent constituer des rouages du pouvoir (Foucault, 1975) d'autant plus puissants qu'ils s'appuient sur des savoirs issus des sciences humaines que certains auraient aimé posséder en tant que managers. En ce sens, ils renforcent un régime de vérité convergent avec la gouvernementalité managériale et sur la base d'une promesse incontestable : concilier l'économique et l'humain en entreprise (Rappin, 2005). En se formant au coaching, les enquêtés sont dans un entre-deux. Ils s'inscrivent dans un système de savoir-pouvoir renforçant une nouvelle gouvernementalité managériale, ce qu'ils alimentent comme coachés et comme apprentis coachs. Car ils s'identifient à une telle posture et une telle démarche pleines de promesses microémancipatoires, pour soi et les autres (les futurs clients).

La virulence de certaines critiques chez nos enquêtés quant au système managérial (« soldats chair à canon » 1C3), n'empêche pas une sincère promotion enthousiaste (Grey, 1994) d'un tel discours pollué idéologiquement (Alvesson & Willmott, 2012). Pourtant, c'est bien en partie cette mécanique instrumentale qui en a « broyé » certains (1C3). Par exemple, au nom d'un réalisme économique (Dejours, 1998), 1C20 expose à la fois une critique virulente de l'entreprise et trouve « normal » de rechercher des « retours sur investissements ». Les coachs pensent ou croient penser le changement, mais ils pansent aussi les blessés de la guerre économique (Arnold & Cohen, 2008; Lips-Wiersma & McMorland, 2006), ils changent leurs pansements. C'est en ce sens que le langage et certaines pratiques émancipatoires sont colonisés par les rationalités managérialistes et

techniques (McKinlay, 2006). Quelques enquêtés ne sont ainsi pas dupes du caractère « très sectaire » ou « endoctrinant » (1C15) du coaching. En effet, l'émancipation ne revient pas seulement à changer des idées de manière abstraite et cognitive (Alvesson & Willmott, 1992) ou porter un discours critique. Il faut pouvoir repenser la rationalité de ce qui fait régime de vérité.

A l'échelle idiosyncrasique, il est toutefois possible d'investir les marges de manœuvre laissées par le pouvoir (III.).

### III. Retour à soi et réappropriation critique du dispositif de coaching

Nous discutons ici du caractère microémancipatoire du devenir coach des cadres et de la mobilisation de techniques de souci de soi. Nous montrons que la bifurcation est la première étape d'une volonté microémancipatoire (A.). Ensuite, au sein de la formation au coaching, comme dispositif d'accompagnement (vers le coaching), la réappropriation de techniques de souci de soi vise un retour à soi (B.) et s'accompagne d'une distanciation critique et subversive qui entre en résonance avec la trajectoire idiosyncrasique des enquêtés (C.). Enfin, nous nuancions la portée de nos résultats relativement à la force de la bifurcation émancipatoire selon les répondants (D.).

#### A. *Bifurquer pour réduire la dissonance au travail*

Les individus cherchent à réduire la dissonance vécue au travail (« avancer [...] être en cohérence avec soi » 1c23) et à s'extraire d'une « sur-stimulation du système » (1C11) voire de la violence de son contexte managérial (1C3, 1C20). Certains cherchent à se « sauver » (1C13), échappatoire à une situation professionnelle insatisfaisante (Denave, 2006) voire fuite silencieuse hors du système (Landour, 2012).

C'est aussi une sortie du régime direct de la production organisationnelle (Boltanski & Chiapello, 2011) : « et moi ... qui suis à l'écart [...] du système de production, qui donc évite d'être produit par le cycle » (1C8). Devenir indépendant est une forme de rupture (Salman, 2015) venant résoudre une collision biographique, voire un épuisement professionnel (Landour, 2012). L'émancipation correspond ainsi à une logique de libération des conditions sociales et idéologiques répressives et inutiles en faveur d'une prise de conscience (Alvesson & Willmott, 1992). Certains la vivent comme un « apaisement » (1C15).

Devenir indépendant est leur manière de remettre en cause les frontières des organisations (Fleming & Mandarini, 2009) et surtout la gouvernementalité managériale qu'elles sous-tendent, à travers leur défection et des discours critiques (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011). Quitter l'entreprise est un moyen d'exprimer des désaccords stratégiques (1C25) et éthiques (1C3, 1C15) quant aux contradictions managériales (Flocco, 2006). Les enquêtés cherchent ainsi à « sortir des jeux psychologiques » (1C23), à dépasser leurs souffrances (Boltanski, 2011), et à réduire les coûts subjectifs inhérents à leur travail (Clot, 1995). S'extraire d'un système, aliénant et dominant, exploitant la subjectivité des individus correspond à une dynamique d'émancipation (*ibid.*)<sup>142</sup>.

Parce que les enquêtés ont pour objectif d'intégrer un dispositif de pouvoir, support d'une gouvernementalité managériale, ils sont dans une démarche de compromis constant et micro-adaptatif (Sotirin & Gottfried, 1999). Il s'agit de faire avec les contradictions discursives managériales et de tenter d'en subvertir le sens (R. Thomas & Davies, 2005). Leur bifurcation est corrélée à un processus de prise de conscience. Leur posture critique (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011) s'appuie sur une conscience discursive afin d'investir la dialectique du contrôle (Zanoni & Janssens, 2007). Ils peuvent ainsi agir sur la réversibilité des relations de pouvoir (Kozlowski, 2011) et s'appropriier le savoir institutionnel sur lequel elles s'articulent. Il s'agit de déstabiliser un rapport de forces latent et d'en reconfigurer les enjeux (Galerand & Kergoat, 2008), à leur profit (Fatien, 2008b). Les dispositifs d'accompagnement offrent donc des marges de manœuvre (Barros, 2010) pour des pratiques « 'clandestines' de contournement de certains objectifs » (Flocco, 2006, p. 1). C'est une manière de s'immiscer dans des formes subtiles, cachées et disruptives de résistance (R. Thomas & Davies, 2005).

Cette dynamique d'émancipation est partielle mais compatible avec la continuité de leur identité d'ancien cadre. Une identité qui est plurielle, fragmentaire et parfois contradictoire (Barros, 2010). En devenant coachs, nos enquêtés recherchent un retour à soi par une émancipation via le travail (Fleming & Mandarini, 2009), via des formes alternatives de fonctionnement (Learmonth, 2007). Les individus tentent de se réapproprier des moyens stratégiques (Thompson & Ackroyd, 1995) comme les dispositifs d'accompagnement au profit, idéalement, d'un souci de soi. Ils tentent de créer

---

<sup>142</sup> Dans une action critique de recherche (Huzzard & Johansson, 2014), il convient de décrire les forces et le contexte des processus endurés par les enquêtés. Cela favorise une forme de conscientisation (Boltanski, 2011) et donc une démarche microémancipatoire.

et d'occuper un espace d'autonomie parmi les relations institutionnelles de pouvoir (Spicer *et al.*, 2009).

Cet espace intermédiaire rend possible une microémancipation incrémentale comprenant des remises en cause et des pratiques alternatives (Alvesson & Willmott, 1992). Mais cet ajustement contextuel et correctif est précisément dénoncé comme une amélioration partielle et conditionnée (Klikauer, 2011). Toutefois, cela stimule des prises de conscience (favorisées en amont par un processus de saturation au travail) contre la domination de l'idéologie managériale et de ses mécanismes assujettissants, mais pas contre l'autorité du système managérial (et des entreprises) dans lequel s'inscrit la subjectivité des enquêtés. Ce qui alimente encore leur loyauté en tant que coachs (1C16, 1C23).

Investir les failles du dispositif de coaching passe par une réappropriation des techniques de souci de soi à des fins réflexives et personnelles (B.).

### *B. Réappropriation des techniques de souci de soi vers un retour à soi*

De même que les cadres peuvent s'approprier le savoir inhérent à leurs carrières (Kamoche *et al.*, 2011), ils peuvent s'approprier voire détourner à la fois les dispositifs d'accompagnement et leurs exercices réflexifs (Fatien, 2008b). Cela est possible dès leur bifurcation lors de licenciements, via un statut privilégié (accès aux formations) ou des conditions matérielles favorables (ressources professionnelles et personnelles). Autrement dit, montrer les signes extérieurs de l'adhésion n'empêche pas une forme d'autonomie personnelle (Neculau, 2008). C'est une manière d'infiltrer les failles des dispositifs de pouvoir (Alvesson & Willmott, 1992).

Mais le risque est de psychologiser son expérience, de rationaliser *a posteriori* son parcours (« J'ai toujours été dans l'anticipation [...] [dans] le ventre de ma mère, je voulais sortir ... » 1C6) au lieu d'accueillir la coïncidence d'éléments convergents, c'est-à-dire une combinaison de relations interdépendantes (Becker, 2002). Cette rationalisation participe de la normativité adaptative du discours du coaching, d'une réponse idéologique et fonctionnaliste qui maintient l'instrumentation individuelle (Fatien, 2008b). Certains coachs qualifient de « naturelle » (1C22) leur trajectoire même quand elle est composée d'étapes violentes et subies.

Devenir coach est une forme de continuité pour ces managers qui ancrent leur légitimité sur leur expérience managériale et/ou de consultant. Au regard du caractère 'protéen' de leur carrière, la continuité de carrière des coaches repose également sur leur employabilité ou plutôt la possibilité de valoriser leurs compétences sur le marché du consulting (Lips-Wiersma & McMorland, 2006). Il y a également continuité en ce qu'ils intègrent un autre dispositif de pouvoir en passant d'une carrière de cadre à l'activité de coach. Le pouvoir est en effet un arrangement de pratiques susceptibles d'être transformées (Knights & Willmott, 1989) mais qui dépassent en même temps les individus car le pouvoir les investit (Foucault, 1975).

En ce sens, devenir coach peut constituer une pratique subversive, de renversement des pratiques de pouvoir, spécialement parce que le coaching est un dispositif de pouvoir. C'est cette conception foucauldienne du pouvoir qui rend possible une émancipation comme libération contingente du sujet *par* des relations de pouvoir (Pogrebinschi, 2008). Le pouvoir s'exerce, il « ne s'applique pas purement et simplement », il investit les dominés, il « passe par eux et à travers eux ; il prend appui sur eux, tout comme eux-mêmes, dans leur lutte contre lui, prennent appui à leur tour sur les prises qu'il exerce sur eux » (Foucault, 1975, pp. 31-32). Les relations de pouvoir « ne sont partout que parce que partout les individus sont libres » (Revel, 2002, p. 55), elles ouvrent ainsi la possibilité dynamique d'une émancipation co-extensive d'un pouvoir réversible (Pogrebinschi, 2008).

C'est ainsi que les coaches investissent l'ambiguïté managériale pour résister au sein d'un espace discursif et comportemental (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; Fatien, 2008b; McCabe, 2010). Si la subjectivation par le coaching est donc contrainte et limitée, les acteurs peuvent tenter d'arranger leurs propres intérêts (Dreyfus & Rabinow, 1983). Les coaches peuvent agir selon une stratégie subversive et affronter ce à quoi ils s'opposent :

« Car il est vrai que, au cœur des relations de pouvoir et comme condition permanente de leur existence, il y a une "insoumission" et des libertés essentiellement rétives, il n'y a pas de relation de pouvoir sans résistance, sans échappatoire ou fuite, sans retournement éventuel [...]. Elles constituent l'une pour l'autre une sorte de limite permanente, de point de renversement possible » (Foucault, 1982b, pp. 241-242).

Le coaching peut être vu, au sens foucauldien, comme une expérience, c'est-à-dire « une corrélation, dans une culture, entre domaines de savoir, types de normativité et



formes de subjectivité » (Foucault, 1984a, p. 10). Cela signifie que le coaching participe d'un nouveau processus de subjectivation, or nous avons aussi montré qu'il s'intègre parfaitement dans le nouvel esprit du capitalisme et ses normes implicites de rationalisation, d'efficacité et de performance. Le coaching s'inscrit dans un régime de vérité. En ce sens il est un potentiel instrument de domination et de contrôle social impliquant un savoir prescrit et suggérant une nouvelle identité sociale au travers de la relation d'aide (Neculau, 2008). Il exige également des normes sociales de bienveillance, des croyances dans le potentiel individuel, des représentations positives et des rituels de formation.

Pourtant bifurquer marque une distanciation sinon une rupture avec les effets de la gouvernementalité managériale. Cela amorce des « nouvelles formes de résistance [...] contre certains effets de pouvoir » (Revel, 2002, pp. 54–55). Et cette volonté de discontinuité se poursuit en investissant, par le coaching, une autonomie subversive au sens foucauldien.

Si le discours du coaching semble homogène, il dissimule des pratiques hétérogènes qui permettent un double mouvement de conformation et de subversion (Fatien, 2008b). En amont de cette possibilité subversive, l'apprenti coach peut aussi investir l'irréductibilité de l'écart (Dejours & Gernet, 2012) entre le prescrit et le réel du travail sur soi. Il peut réutiliser le support socio-émotionnel des dispositifs de coaching (formation et séance) comme un travail sur soi, à ses propres fins comme un acteur stratégique dépassant l'utilité économique. Autrement dit, mobiliser les dispositifs d'accompagnement à ses propres fins est une possibilité d'émancipation 'au' travail (Fleming & Mandarin, 2009) par des améliorations fragmentaires et progressives (Alvesson & Willmott, 1992).

C'est dans une microphysique du pouvoir que peut s'ériger une nouvelle subjectivité qui reste toutefois dépendante d'une dynamique sociale complexe et précaire et d'un processus fragmentaire, indéterminé, variable et hétérogène selon de multiples discours, des pratiques sociales et des contextes socialisants (*ibid.*). La vérité et la subjectivité que l'apprenti coach souhaite incarner peuvent lui être propres, en tout cas elles ne sont pas données. Les techniques et les exercices de souci de soi (comme la conversion du regard) permettent une transformation de soi en tenant compte d'une résonance psychosociale qui nourrit l'idiosyncrasie. La connaissance de soi n'est pas ici une gestion de soi mais une

altération et une maîtrise du sujet. Mais l'authenticité représente un risque d'adaptation dans un puissant système managérial normatif.

Par le processus de devenir coach nos enquêtés peuvent sortir d'un système managérial organisationnel. Ils modifient ainsi les conditions de leur autonomie d'action et de conscience à travers un travail réflexif (accompagnements ou formations). Ce temps intermédiaire entre leur bifurcation et leur activité de coach constitue un espace transitionnel (Dubouloy, 2004) qui leur permet davantage de liberté d'expression et de disposer d'eux-mêmes. Cette situation intermédiaire est favorable à une réidentification plus authentique et à une imagination moins empreinte du managérialisme (Klikauer, 2013). Ils sont également moins soumis à la violence symbolique du management (Boltanski, 2011). L'enjeu de techniques de souci de soi porte alors sur la façon dont les sujets se sont réappropriés les modes de subjectivation et leur propre rapport à soi (Revel, 2002) en dehors des injonctions managériales ou familiales : « mais si tu faisais un truc un jour pas parfait ? » (1C23). Il favorise une dynamique d'apprentissage qui est une opportunité émancipatoire (Flood & Jackson, 1991) vers un nouvel avenir professionnel (Denave, 2006; Dobson, 2003).

Cela passe par une nouvelle et réelle dynamique professionnelle de recomposition identitaire (Glée & Scouarnec, 2009). Les enquêtés reconstruisent ou renforcent une identité professionnelle qui leur « sied » (1C21) à partir de leurs propres croyances, motivations et expériences (Ibarra, 2004) mais aussi de rites initiatiques (Dubouloy, 2005). En dehors du carcan organisationnel, les cadres retrouvent ainsi une intentionnalité dans la poursuite de leurs actions. Elles répondent davantage à leurs intérêts (Boltanski, 2011) et atténuent les contradictions entre leurs aspirations individuelles et les conditions objectives de leur activité antérieure (Flocco, 2006). En ce sens, le coaching constitue une récupération de la critique artiste vers plus d'émancipation créative, autonome et authentique ; mais pas obligatoirement sous forme instrumentale. De plus il répond à la critique sociale antimoderniste de l'individualisme dans le fait d'être au service de l'autre (Boltanski & Chiapello, 2011).

Au total, le souci de soi comme expérience de travail de gouvernement de soi doit conduire à « l'affirmation d'une liberté active qui seule permet l'accès au vrai » (Gros, 2010, p. 76). C'est l'accomplissement d'un retour à soi, un processus continu d'auto-subjectivation, d'effort athlétique de concentration à partir de la conversion de son propre regard, et non pas une considération narcissique ou douloureuse de ses défauts. C'est

aussi un léger mouvement de recul par lequel le coach replace son existence dans le cours réglé du monde (*ibid.*).

Le coaching n'est aucunement une microémancipation en tant que tel. Mais devenir coach est une démarche émancipatoire atteignable et réaliste (Dobson, 2003). C'est un exercice de liberté et de résistance car il s'inscrit dans une gouvernementalité<sup>143</sup>. En effet, la gouvernementalité repose d'abord « sur la liberté, sur le rapport de soi à soi et le rapport à l'autre » (Foucault, 1984c, pp. 728–729). La réappropriation réflexive et subjective du souci de soi implique « un reformatage à l'aune de ... la présence, mon corps » (1C3), comme une « corps-propriation » (Dejours, 2013). Cela nécessite un rapport holistique à soi et la prise en compte des résonances psychosociales (C.).

### *C. Posture critique, résonance psychosociale et possibilité subversive*

La posture critique (voire subversive) et éthique des coachs relève d'une logique idiosyncrasique en résonance psychosociale avec leur parcours. Le processus de subjectivation émancipatoire des coachs passe par ce qu'ils sont ontologiquement. C'est-à-dire par l'actualisation d'une expérience sédimentée.

La distanciation discursive et critique est une mise à l'écart de discours communs (Grand et Méga Discours – voir Partie 2. Chapitre 4.) au profit d'une mise en sens idiosyncrasique. La force de leur critique dépend de la violence vécue durant leur expérience de carrière et des effets de la gouvernementalité managériale. Cela se traduit par une résonance psychosociale définie comme : « le processus diachronique ou/et synchronique, situé à l'articulation du psychique et du social, caractérisé par l'intensité particulière avec laquelle vibrent à l'intérieur d'un même psychisme ou de plusieurs psychismes en interaction des éléments spécifiques du contexte social » (Amado, 1994).

Au plan psychique individuel on observe que la réalité sociale se trouve 'travaillée' par la réalité intérieure et singulière du sujet (cf. 1C8) : « le champ social ne résonne pas de la même façon en chacun » des enquêtés (Vidaillet & Vignon, 2004, p. 10). La résonance peut prendre la forme d'une réparation de soi (1C4, 1C11) voire d'un « contre-don » - 1C5 - (Salman, 2015). Certains se battent pour favoriser une subjectivation

---

<sup>143</sup> La gouvernementalité est « l'ensemble des pratiques par lesquelles on peut constituer, définir, organiser, instrumentaliser les stratégies que les individus, dans leur liberté, peuvent avoir les uns à l'égard des autres. Ce sont des individus libres qui essaient de contrôler, de déterminer, de délimiter la liberté des autres et, pour ce faire, ils disposent de certains instruments pour gouverner les autres » (Foucault, 1984c, p. 728)

congruente chez les coachés, c'est-à-dire pour l'accueil d'un soi authentique (Dubouloy, 2004) en vue de leur épanouissement : « qu'ils aient le plus possible de marges de manœuvre et de zone ... à l'intérieur de laquelle ils peuvent s'exprimer » (1C11), et ce en écho à leur vécu en entreprise.

En soi, la bifurcation est une volonté émancipatoire. De surcroît, l'expression des dissonances plurielles dénote d'une forme de contestation (Landour, 2012) et nourrit une distanciation critique au sein du processus d'émancipation. Les professionnels qui adoptent une posture critique subvertissent au moins quelques aspects du pouvoir (Yum, 2006). Certains enquêtés ont ainsi un discours ouvertement critique sur des dérives potentielles du coaching. Cela rend compte de degrés d'émancipation variables selon les coachs et surtout de la façon dont ils vont reproduire ou altérer les normes de performance inhérentes au dispositif de coaching (Rappin, 2012). Cela implique un rapport de forces entre l'éthique du coach et la vision opérationnelle des entreprises. Le coaching « nécessite une haute éthique ... qui peut, parfois être difficile à tenir, être mise à mal » (1C13).

Le potentiel critique dans l'expérience du travail participe des pratiques d'émancipation (Renault, 2016). On observe des postures critiques chez les coachs (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011) qui résonnent avec leur trajectoire. Par exemple chez 1C20, le discours critique alimente directement son désir de s'émanciper de son assujettissement. Assujettissement dont elle prend conscience dans la bifurcation. La posture critique des coachs rejoint parfois une dimension « politique » de « militantisme » (1C9) voire dissidente par rapport à l'exclusivité des objectifs financiers et économiques (Landour, 2012). Quelques enquêtés privilégient la « subjectivité » individuelle (1C8, 1C9, 1C13) face à la « vision hyper opérationnelle » des entreprises (1C13). Le coaching peut agir en cheval de Troie (Arnaud, 2003).

Mais de par leur identité d'anciens managers et leur identité de prestataire de service dans le système managérial, les cadres sont contraints au compromis. C'est aussi en ce sens que le coaching répond pour eux d'une microémancipation car ils s'inscrivent dans une dialectique, une position intermédiaire, réaliste et pragmatique, mobilisant les ressources dont ils disposent. En même temps, ils reproduisent des effets de pouvoir, via le genre par exemple. Des hommes nourrissent leur masculinité en rapport à des postes de pouvoir (Knights & Morgan, 1991) comme 1C8 ou 1C14 : « j'ai toujours pas réglé mon ... mon rapport au pouvoir ». Ces effets du pouvoir managérial culpabilisent les femmes

(Landour, 2012) selon un idéal 'masculin-neutre' (Guillaume & Pochic, 2007). Cela reste une problématique une fois coach (1C17).

Dans le travail sur les affects au centre du coaching, les coaches doivent faire preuve d'une vigilance éthique quant à leur contre-transfert avec un coaché, lorsqu'ils sont dans une logique dissidente (Persson & Rappin, 2015) ou de « réparation » (1C11) après une défection. Par ailleurs, certains enquêtés semblent satisfaire une quête inconsciente en lien avec leur idéal d'enfant : « j'aimerais que ... 'pfffo' que ... que le plus de personnes possibles puissent entendre, tout simplement écouter et entendre » (1C6).

Les moyens d'émancipation évoqués par Alvesson et Willmott (1992) se repèrent par la dimension critique des formations de coaching entre celles 'orientées solutions' (1C11, 1C18, 1C19, 1C20) ou des pratiques alternatives (Fatien, 2008b) plus psychosociales (1C4, 1C7, 1C8, 1C9). Selon les formations, les modalités de résonance et les finalités poursuivies par les apprentis sont différemment explorées. Or, la dimension émancipatoire dépend aussi des fins poursuivies par les enquêtés, à savoir la volonté de « pouvoir » (1C4, 1C14, 1C23) ou d'être un « guide » (1C2), l'attrait financier (1C14, 1C15), la résonance directe avec la féminité (1C17), avec la résilience (1C5, 1C25), la bienveillance (1C2) ou la réparation (1C3, 1C11, 1C17) et la gestion des besoins personnels (1C11). Il s'agit parfois remettre à jour une appétence pour un accompagnement plus psychologique - 1C18 - (Salman, 2015). C'est aussi l'opportunité d'un emploi, de retour en France (1C24) ou faute d'avoir trouvé sa voie (1C22) ou un poste (1C3), ou bien c'est pour faire face à une opportunité qui s'effondre (1C12). Devenir indépendant est une autre finalité du coaching (1C4, 1C8, 1C13, 1C14, 1C15, 1C24).

D'après nos enquêtés, mobiliser les techniques de souci de soi du coaching correspond à une « étape de maturité » (1C11, 1C16, 1C20, 1C23). Mais il pourrait être généralisé comme une « exigence inconditionnelle [et] permanente qui s'adresse à tous » (Gros, 2010, p. 82). Bien que Foucault (1982a) situe initialement le souci de soi entre le privilège socio-économique et l'action politique.

L'élitisme économique du coaching est tel que certains cadres souhaitent et peuvent matériellement prendre le risque de devenir coach : « j'avais beaucoup de ressources, j'avais de l'argent, un job, des amis, une famille » (1C16). Cela ne répond pas à la critique sociale des inégalités (Boltanski & Chiapello, 2011). Les conditions matérielles de la démarche du coaching rendent son caractère émancipatoire peu démocratique, et

semblent reproduire des structures de relations sociales stabilisant un système inégalitaire. Or, de surcroît, la liberté des coachs et leur capacité de résistance dépendent, à terme, de leur possibilité de refuser des missions : « libre ... pour moi mais aussi pour mes clients » (1C23). C'est aussi la possibilité d'oser dans les relations de pouvoir : « c'est oser par rapport au cadre qu'on nous a fixé ! » (1C23) ; « [le coach] c'est le fou du roi qui ose » (1C17). Leur éthique et leur capacité de résistance est aussi dépendante de leur aisance matérielle pour dire 'non' voire tenir des discours critiques vis-à-vis d'un cadre managérial et des effets de pouvoir duquel ils ont pris conscience. Les ressources financières sont un vecteur d'émancipation (Renault, 2016). De plus, les entreprises, en tant que prescripteurs, essaient d'exercer un contrôle sur le coach (Pezet, 2005). Se rejoue ici la capacité des coachs à remettre en cause certaines normes de coaching et à faire face aux tentatives manipulatoires des entreprises (Salman, 2008).

Dans la microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992), la posture critique (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011), voire déconstructive, correspond à une remise en cause. Il s'agit d'une critique de la pensée managériale dominante et de la naturalité (comme vérité) de ses représentations. Cela rejoint la logique de déconstruction du discours managérial et donc des mécanismes d'engagement, il est question de mieux « se protéger de la sur-stimulation du système » (1C11). Autrement dit, le discours critique vise à se défaire du régime managérial de vérité et donc des effets des rapports de pouvoir (Foucault, 1982c). La logique de réappropriation du coaching va de pair avec des contre-discours (Alvesson & Willmott, 2002), une distanciation critique envers les institutions et les relations de pouvoir inégalitaires et de domination (Fatien-Diochon & Nizet, 2012; 2011).

Pour conclure, les coachs critiques apparaissent ambivalents entre la gouvernementalité managériale et l'ouverture d'un champ propice au souci de soi. Le coach est à la confluence d'identités plurielles comme celles issues de son expérience de cadre managérial, de son histoire biographique et de son expérience réflexive de coaché. En ce sens, il peut porter un discours et des pratiques ambivalents voire contradictoires en marge et en lien avec le système organisationnel, en ce sens il s'apparente à un marginal sécant (voir Crozier & Friedberg, 2014).

Au total, la logique microémancipatoire repose sur au moins trois aspects : une réappropriation des dispositifs d'accompagnement, à partir de techniques de souci de soi en vue d'un retour à soi, et une distanciation critique en résonance avec sa trajectoire

idiosyncrasique. Enfin, par souci de validité interne, nous discutons ci-après la variabilité de la bifurcation émancipatoire des coachs de notre enquête (D.).

#### D. Variabilité de la bifurcation émancipatoire des cadres vers le coaching

Tous les enquêtés sont concernés par une logique de bifurcation microémancipatoire mais à des degrés variables. La notion de bifurcation, si elle repose sur processus professionnel explicite que nous avons analysé (un fort investissement, des difficultés, une dissonance relativement à l'expérience de carrière, puis une saturation et une prise de conscience), est aussi corrélée à des facteurs personnels et temporels. Autrement dit, ce sont des éléments qui vont diluer la force de la bifurcation et par conséquent la force de la distanciation critique des coachs ainsi que l'importance de leur émancipation dans le cadre du coaching. La typologie du Tableau 11 rend compte de telles nuances :

Tableau 11. Variabilité de la force de la bifurcation émancipatoire

		Bifurcation émancipatoire forte		Bifurcation émancipatoire nuancée	
Age lors de la transition	Etape précédente	H	F	H	F
Autour de 35 ans	Manager	1C8, 1C14	1C9, 1C13, 1C15, 1C22		
	Consultant			1C12, 1C25 <sup>144</sup>	1C16 <sup>145</sup> , 1C18
Vers 40-45 ans	Manager	1C23	1C3, 1C11, 1C20	1C2	1C17
	Consultant			1C4	1C5, 1C10, 1C24
Autour de 50 ans ou après	Manager	1C1, 1C6			1C19
	Consultant		1C21		1C7
Pourcentage par sexe		56% des hommes	50% des femmes	44% des hommes	50% des femmes
Pourcentage total		52% des enquêtés		48% des enquêtés	

Nous pouvons lire qu'environ 50% des enquêtés (qu'ils soient des hommes - 56% - ou des femmes - 50%) sont concernés par une bifurcation émancipatoire forte. Pourtant, le discours des coachs de l'échantillon témoigne globalement d'une logique de saturation, mais elle est plus ou moins diluée dans le temps et plus ou moins relative au poste avant la transition, ou encore plus ou moins explicite ou virulente. La dichotomie du Tableau 11 le rend arbitraire mais apporte de la variabilité dans l'analyse de la bifurcation émancipatoire. Cela ne signifie pas que les individus concernés par une bifurcation

<sup>144</sup> 1C25 témoigne d'une bifurcation violente qui relève d'une démarche personnelle de résilience. Cette dernière le conduira ensuite vers le coaching.

<sup>145</sup> Si 1C16 vit une double saturation, à la fois professionnelle et personnelle, sa bifurcation est à nuancer car elle est encore manager au moment de se tourner vers le coaching.

nuancée sont uniquement dans une logique de transition naturelle et progressive de carrière. Nos résultats montrent que leur bifurcation émancipatoire correspond à des phases similaires à celles d'une forte bifurcation mais leur intensité est moindre selon les phases et selon les individus.

## Conclusion de la Partie 4. Repenser les carrières

---

A partir de la description des trajectoires des répondants, nous avons montré l'intérêt théorique et empirique de distinguer les types des carrières inhérents à la littérature en science de gestion. Pour ce faire, il convient de tenir compte en même temps du profil des enquêtés (manager en entreprise ou consultant) et de leur tranche d'âge - jeunes cadres, à mi-vie, seniors (**Chapitre 1**). Nous discutons de la transition de carrière en fonction du type de carrière (I.) afin d'interroger sa normativité et en fonction de l'étape dans laquelle se trouve l'enquêté. Il s'agit aussi de mettre en question le caractère naturel d'un tel changement au regard des stades psychosociaux (II.). Par exemple, la crise de mi-vie ne doit pas naturaliser ni psychologiser des problèmes liés au contexte du travail (Salman, 2015; Stevens, 2013).

Notre objectif était de spécifier la bifurcation des cadres vers le coaching, c'est-à-dire préciser le processus sous-jacent en termes de continuité ou de discontinuité. Par exemple, le ressenti d'une rupture (la sortie de l'entreprise et ce qu'elle charrie) est plus évident dans le contexte des carrières organisationnelles. Par ailleurs, contrairement à ce que véhicule la théorie des carrières nouvelles, la proactivité nomade du changement de carrière semble illusoire. Les cadres sont vulnérabilisés dans des contextes incertains et précaires. Cela signifie que la capacité à effectuer une transition (à franchir la frontière psychologique) reste un fort enjeu ; et que les frontières physiques des organisations restent des repères de la carrière. Toutefois, les cadres choisissent d'intégrer davantage leur vie personnelle dans leur projet professionnel. Nous montrons finalement que les carrières sont davantage trans-frontalières et traduisent un processus pluriel, complexe et singulier pour lequel il faut prendre en compte toute la trajectoire biographique. Contextualiser le processus de bifurcation à partir de récits de vie favorise une prudence méthodologique car cela permet d'observer que dans certains cas, comme celui de 1C12, l'état de fatigue au travail est aussi dû à une santé fragilisée par un accident traumatisant durant son enfance.



La transition de carrière des enquêtés est une reconversion vers et par le coaching, et prend la forme d'une bifurcation que nous interprétons comme une des conséquences de la gouvernementalité managériale (**Chapitre 2**).

Nous avons montré que la reconversion professionnelle des cadres relève d'une combinaison entre des aspirations individuelles (relatives à des dispositions, des compétences et des appétences) et des déterminants structurels. Elle prend la forme d'une bifurcation voire d'une rupture au fil de phases successives, jusqu'à un infléchissement, une désaffiliation silencieuse. Ces phases successives (Denave, 2006; Landour, 2012; Salman, 2015) correspondent aux grandes étapes que nous avons analysées dans nos résultats, à savoir un fort engagement professionnel basé sur l'intériorisation et l'incarnation de normes de performance assujettissantes (I.). Cela a des effets néfastes comme de l'insatisfaction voire de la souffrance au travail. C'est le revers de la gouvernementalité managériale (II.). Ces difficultés (professionnelles et personnelles) augmentent avec des décalages croissants entre un personnage socialisé et un moi privé. Les enquêtés ne sentent plus à leur place. Les décalages s'inscrivent dans un temps long, douloureux et dissuasif vis-à-vis du changement (III.). La bifurcation opère dans une charnière entre saturation professionnelle et progression identitaire, et génère des prises de conscience et une perte d'*illusio* (IV.). C'est parfois le corps qui refait surface lorsque les cadres l'ont trop ignoré ou trop longtemps.

La bifurcation amorce donc une volonté microémancipatoire au travail (**Chapitre 3**). Devenir coach, pour un cadre salarié, est une double marque d'émancipation. Cela revient à quitter un système organisationnel et les effets de la prégnance de la gouvernementalité managériale au profit d'une activité indépendante. Nous avons interrogé les effets des techniques de souci de soi. Le souci est soi est initialement une intense et coûteuse pratique morale et réflexive de transformation de soi. Pour les cadres, le coût est au moins lié à la reconversion (générer un revenu) et à la gouvernementalité managériale liée au dispositif de coaching. Mais c'est aussi la restructuration personnelle compte tenu des changements personnels et professionnels à opérer. Si la connaissance de soi peut accompagner l'effort réflexif du coaching vers une congruence identitaire, il reste idéologiquement pollué par les injonctions à la responsabilisation et à la performance. Toutefois, la réversibilité des rapports de pouvoir est telle qu'une réappropriation des techniques de souci de soi est possible. C'est-à-dire s'approprier les techniques liées au savoir, aux discours et aux pratiques du coaching. L'objectif est de favoriser un retour à

soi, un nouveau mode d'être favorable à leur authenticité et une distanciation critique et subversive qui entrent en résonance avec la trajectoire idiosyncrasique des enquêtés, c'est-à-dire avec leur histoire personnelle et leur expérience ... managériale. Cette reconstruction passe également par un processus resocialisation plus harmonieuse. Si nous avons montré en quoi les cadres devenus coachs vivent leur transition vers le coaching comme une bifurcation émancipatoire, le contenu manifeste des récits de vie montre qu'il importe de nuancer ce phénomène car il est variable selon les types de profils (en fonction de l'âge, du sexe, du poste avant la transition), et surtout, parce qu'il s'inscrit dans le temps et dans des démarches parallèles au coaching (ex. suivi en thérapie). La bifurcation apparaît forte pour 52% de nos enquêtés, 48% vivent une bifurcation émancipatoire nuancée, vers et par le coaching. Cela signifie que leur bifurcation peut être forte mais pas directement reliée au coaching (ex. 1C25) ou bien elle est relative à des événements biographiques personnels qui ont un effet miroir sur le vécu professionnel (ex. 1C17). Par conséquent, l'expérience de la bifurcation microémancipatoire est variable en termes d'intensité de la transition ou de distanciation critique. Le caractère émancipatoire de la bifurcation invite à repenser les carrières.

Herreros (2012, pp. 55–57) plaide pour une utopie créatrice. Cette utopie créatrice requiert de redéfinir les postures de base du management par un travail « de la négativité et le souci de la mise en intranquillité ». Cela implique de ne pas céder à la domination d'un système managérial dont les promoteurs soutiennent qu'ils possèdent des solutions face à la complexité et aux incertitudes d'un monde à maîtriser.

Parmi les axes d'exigence qui structurent le projet des CMS figure la réflexion sur « les conditions d'efficacité globale dans les organisations » (Taskin & de Nanteuil, 2011, p. 20). Or, la sortie de l'entreprise par les cadres enquêtés témoigne d'une faille dans l'efficacité recherchée des politiques de gestion (des carrières). D'autant plus lorsque cette défection s'accompagne d'un discours critique contre les effets d'une gouvernementalité managériale.

À moins que l'organisation soit pensée comme une machine neutre à générer du profit quelles qu'en soient les conséquences sociales, humaines et environnementales, la carrière en ce qu'elle cristallise certaines dérives managériales est à repenser vers une logique émancipatoire et démocratique. La logique aveuglante d'ascension que décrit 1C23 témoigne de l'absurdité d'un système qui s'auto-alimente à partir d'une logique

chiffrée, sans en questionner le sens et les conséquences humaines. Les politiques de GRH incitatives et l'engrenage inhérent à la course à la performance dans certaines organisations empêchent certains salariés, qui plus est des hauts potentiels, de penser leur subjectivité en dehors d'une gouvernementalité managériale, et de penser le sens que leur travail prend dans leur processus de subjectivation. Certains entretiennent un rapport à eux-mêmes presque exclusivement en phase avec le modèle du cadre dynamique fourni par la culture et les valeurs managériales. Ces dernières pansent un inconfort ontologique et spirituel par une stimulation permanente, matérielle, organisationnelle et narcissique.

Si un processus de fatigue apparaît symptomatique dans la trajectoire de quelques coachs, on se demande s'il faut attendre d'être malade pour aller mieux. Cette question est à poser selon une logique systémique, compte tenu de l'équilibre individuel, professionnel, social et familial. Les politiques de gestion des carrières ne sont pas responsables des maux individuels, mais la responsabilité des gestionnaires pilotant ces dispositifs porte sur la capacité à offrir des espaces réflexifs. Ces espaces transitionnels permettraient d'initier des microémancipations qui ne soient pas absorbées par le système managérial et « dans le sens des objectifs de l'entreprise » (Aubert & de Gaulejac, 2007, p. 259).

Enfin, nous proposons deux résumés empiriques et analytiques des concepts de carrière (1/) et de microémancipation (2/) :

1/ La carrière (des cadres) est une expérience de travail subjective et incrémentale au sein d'une organisation. Elle se déroule au fil d'étapes professionnelles et personnelles. Au sein de relations de pouvoir, cette expérience met en tension et en résonance un projet de soi (un rapport à soi inscrit dans des objectifs personnels voire familiaux et idéaux) avec les effets de pouvoir d'une gouvernementalité managériale (c'est-à-dire qui invite à intérioriser et à développer un mode d'être, une rationalité et une subjectivité relative à une utilité productive, à la performance). Si cela contribue à capter les aspirations individuelles et à réguler la subjectivité, le caractère dynamique des systèmes de pouvoir permet une subversion et une réappropriation subjective des techniques de gouvernement de soi inhérentes à la carrière.

2/ La microémancipation (des coachs) est un processus ambivalent par lequel un individu mobilise des techniques de souci de soi pour se libérer de conditions professionnelles et idéologiques normalisantes qui restreignent son développement personnel et sa liberté de conscience. Cette microémancipation opère en résonance

Partie 4. Discussion. Devenir coach : entre microémancipation et gouvernamentalité  
managériale

psychologique et sociale avec l'expérience de sa propre trajectoire professionnelle et  
personnelle.



## Conclusion générale

Pour terminer cette recherche doctorale, nous proposons une synthèse (I.) avant de faire un point sur les apports, les limites et les perspectives de recherche (II.) et de terminer par un regard rétrospectif sur de notre cheminement (III.).

### I. Synthèse. De la carrière de cadre à la bifurcation vers et par le coaching : un processus ambivalent entre gouvernementalité et microémancipation

De nombreux travaux rendent compte du malaise des cadres. Ils se vivent en difficulté dans un système économique et managérial qui ne leur convient plus. Certains choisissent de quitter leur métier initial pour s'installer comme coach.

Le coaching est une activité indépendante d'accompagnement managérial basé sur des techniques de transformation de soi et des outils de développement personnel. Cette thèse montre en quoi les modalités de bifurcation de carrière vers l'activité de coach traduisent une démarche de microémancipation des effets du pouvoir managérial. La bifurcation est une forme spécifique et complexe de transition de carrière, car elle passe souvent par une crise individuelle. C'est une discontinuité dans la carrière professionnelle qui requiert une reconstruction personnelle.

Les expériences de carrière et de transition vers le coaching constituent un processus de subjectivation auquel les cadres donnent du sens. Cela permet de comprendre les relations entre bifurcation et volonté de microémancipation. C'est pourquoi nous avons collecté le récit de coaches. Il s'agit d'anciens cadres (managers ou consultants) qui retiraient des bénéfices matériels et narcissiques de leur position hiérarchique ou d'un statut de haut potentiel. Les responsabilités dont ils avaient la charge impliquaient un fort investissement au travail et témoignaient d'une carrière *a priori* réussie. Leur carrière était pourvoyeuse de stabilité professionnelle et identitaire, de sécurité financière et d'employabilité. De plus, dans le système économique et organisationnel est véhiculé le nouvel esprit du capitalisme. Celui-ci repose sur une idéologie et des discours qui invitent à dépasser les critiques adressées au capitalisme en faveur d'une plus grande émancipation des personnes.

Par conséquent, nous explorons ce qui, malgré une réussite apparente, conduit ces cadres à un basculement vers et par le coaching. Pour comprendre ce phénomène, nous proposons de nous intéresser aux relations de pouvoir. Le contrat de travail définit des effets explicites dans les relations de pouvoir. Au sein de ce contrat, les cadres reçoivent en contrepartie de leur subordination de (généreuses) compensations salariales. Cette perspective formelle ne permet pas d'expliquer la bifurcation des cadres. Nous montrons la pertinence de s'intéresser au processus de subjectivation inhérent aux relations de pouvoir.

Les deux objets de recherche en sciences de gestion qui nous concernent, à savoir la carrière et le coaching, correspondent à deux dispositifs de pouvoir que nous analysons dans la Partie 1. La perspective des *Critical Management Studies* (CMS) nous amène à déconstruire les effets des mécanismes et des normes de ces dispositifs à partir du concept de gouvernementalité managériale (Chapitre 1). Par la suite (Chapitre 2), il convient de déconstruire la normativité de la conception de la carrière en sciences de gestion (d'après les modèles de carrière ou d'étapes de carrière). L'approche sociologique de la bifurcation permet de faire signifier une volonté d'émancipation. Cette dernière prend une forme pragmatique et individuelle (microémancipation) et s'accompagne d'une distanciation critique face aux effets du pouvoir managérial (Chapitre 3). Ces trois chapitres font écho aux trois phases du processus de transition de carrière des cadres vers le coaching.

Dans la Partie 2, nous avons déployé un protocole méthodologique à partir de la méthode de la *Grounded Theory* (Chapitre 1) et des récits de vie (Chapitre 2) en vue de produire un modèle empirique. Pour dépasser les problèmes de codage de la *Grounded Theory*, nous avons réalisé des analyses par énoncés phénoménologiques car ils facilitent un codage thématique *a posteriori* en le contextualisant (Chapitre 3). Enfin, une analyse critique de discours est un moyen d'observer les effets de pouvoir sur la subjectivation des cadres, c'est-à-dire l'interaction entre des normes discursives (de carrière et du coaching) et la subjectivité. Bien que l'approche qualitative donne accès à la signification que donnent les acteurs, elle confronte le chercheur au problème du langage (Chapitre 4).

Dans la Partie 3, nous montrons concrètement comment les effets de la gouvernementalité managériale conduisent les enquêtés dans une bifurcation émancipatoire vers et par le coaching. Nous présentons, pour chacun des quatre profils analysés (en quatre chapitres), les trois étapes dans le processus global de transition.

Dans la Partie 4, nous discutons nos résultats en remettant en cause la normativité du concept de carrière et des transitions en sciences de gestion. Nous justifions la pertinence de l'approche de la bifurcation (comme réponse aux effets de pouvoir de la gouvernamentalité managériale) et de la microémancipation pour interpréter le processus transitionnel conduisant des cadres à devenir coach. D'après une perspective foucauldienne du pouvoir, nous avons décrit l'ambivalence d'une démarche de souci de soi dans le coaching. Au total, la microémancipation des enquêtés est un processus pragmatique et progressif qui entre en résonance psychosociale avec leur trajectoire idiosyncrasique.

## II. Apports, limites et perspectives de recherche

Nous justifions les apports de notre travail (A.) malgré quelques limites (B.) et nous présentons des perspectives à venir (C.).

### A. *Apports théoriques, managériaux et méthodologiques*

Nous présentons ici les apports théoriques (1.), managériaux (2.) et méthodologiques (3.) de notre recherche.

#### 1. Les apports théoriques

Notre contribution théorique porte sur la carrière (1/), la transition (2/), la bifurcation (3/), les effets de la gouvernamentalité (4/), l'émancipation (5/) et sur le processus de choix de devenir coach (6/).

1/ Nous corroborons celles des critiques sur les approches de carrière qui s'inscrivent dans le nouvel esprit du capitalisme. En cela nous invitons à dépasser la normativité des conceptions gestionnaires de la carrière. La proactivité qui est mise en avant dans le changement professionnel n'est qu'une valeur managériale, qui n'a de fondement empirique qu'au regard de certaines populations. Il s'agit de cadres privilégiés qui bénéficient d'avantages leur assurant une employabilité sur le marché du travail. Les contextes économique, organisationnel, social, familial ou biographique sont à prendre en compte.

2/ Nous nous joignons également à la critique des étapes de carrière qui présente la transition de carrière comme un phénomène psychosocial déterministe. Les modèles renouvelés qui rendent compte d'étapes aléatoires ne permettent pas non plus d'expliquer le processus sous-jacent de la bifurcation, notamment les effets de la gouvernamentalité managériale. Car de multiples facteurs interviennent dans une éventuelle crise (de mi-vie)



outre la normalité d'un stade psychosocial. Nous avons montré qu'il s'agit partiellement d'un phénomène de saturation professionnelle.

3/ Des travaux rendent compte du phénomène de bifurcation voire de rupture (notamment Denave, 2006 et Landour, 2012), chez des coachs (Salman, 2015). Nous en précisons l'analyse en détaillant et en contextualisant chaque étape de l'expérience de bifurcation à travers : a/ les effets de la gouvernementalité managériale au sein du dispositif de carrière ; b/ un tournant professionnel comme phénomène de saturation professionnelle et personnelle relatif à une prise de conscience ; c/ un processus émancipatoire progressif, pluriel et ambivalent.

4/ Nous participons encore à la littérature des CMS en mettant en lumière l'intérêt du concept de gouvernementalité à partir de l'œuvre de Foucault. En continuité avec la proposition théorique de Le Texier (2011), nous montrons en quoi elle permet d'expliquer la bifurcation des cadres vers le coaching et en quoi elle donne du sens à l'émancipation face à ses effets. Par ailleurs, nos résultats nuancent la thèse de Brunel selon laquelle les coachs sont (uniquement) dans une continuité avec la gouvernementalité managériale et dans une logique de gouvernement de soi. Nous montrons qu'un dissensus et une distanciation critique et réflexive sont possibles.

5/ Notre travail est une contribution francophone sur le concept d'émancipation individuelle (microémancipation) au sein de la littérature des CMS. En complément de la proposition théorique d'Alvesson et Willmott (1992), nous observons une résonance psychosociale (Vidaillet & Vignon, 2004) dans le processus d'émancipation des coachs. Leur trajectoire de carrière fait résonance car les cadres rencontrés cherchent à se libérer des effets de la gouvernementalité managériale dont ils ont fait l'expérience. Nous avons également noté un écho avec leur parcours personnel. Des événements biographiques refont surface. Les enquêtés font part de leur situation familiale, de leurs idéaux parentaux ou personnels ou encore de cassures de vie. Notre proposition décrit donc une résonance idiosyncrasique dans le cheminement émancipatoire.

6/ Enfin, à notre connaissance, notre recherche présente un intérêt (relativement) inédit en ce qu'elle décrit, dans une perspective foucauldienne, le processus objectif et subjectif qui conduit des cadres à devenir coach. Notre analyse discursive permet de dépasser la positivité du discours des coachs (quant à sa promesse de réconciliation humaniste et managériale). Nous mettons en exergue le pendant d'un tel discours. L'analyse du récit de vie des coachs montre qu'ils témoignent d'une logique de libération

des externalités négatives des effets du pouvoir managérial, à des fins microémancipatoires.

Cela nous permet de nous associer aux travaux sur les coachs dissidents et de proposer une perspective pour comprendre ce qui nourrit leur posture critique. C'est un processus professionnel associé à des idéaux personnels multidimensionnels en résonance avec l'expérience de carrière.

Notre recherche sur le devenir coach, intégrant une perspective foucauldienne au sein des CMS, est un enrichissement des travaux récents et fait un pont entre les travaux sur le gouvernement de soi (Brunel, 2008; Grey, 1994; Pezet, 2007b), la bifurcation (Denave, 2006; Landour, 2012; Negroni, 2005) et la microémancipation (Alvesson & Willmott, 1992).

Nos résultats théoriques confortent la validité référentielle de notre recherche. Celle-ci repose sur un protocole méthodologique singulier (2.).

### 2. L'intérêt méthodologique d'un protocole singulier

L'intérêt méthodologique de notre enquête est d'avoir proposé un protocole de *Grounded Theory* singulier et adapté à notre objet de recherche. Nous avons combiné une approche phénoménologique et biographique pour pouvoir analyser la complexité du processus inhérent à la transition de carrière des cadres vers le coaching.

Nos résultats montrent l'intérêt de l'utilisation des récits de vie pour sonder des phénomènes subjectifs sous-jacents aux trajectoires objectives. En amont, l'intérêt de l'approche biographique et réflexive des récits de vie est de faire état des séquences d'une trajectoire globale et professionnelle (ex. enfance, études, carrière, bifurcation). Le récit de vie offre également l'opportunité d'accéder à plusieurs niveaux de compréhension d'un processus professionnel : à la fois la dimension professionnelle mais aussi personnelle à travers l'expression d'affects, de représentations faisant résonance avec des éléments familiaux, de l'enfance ou du psychisme. Le récit de vie convient pour une analyse progressive au fil du resserrement de la problématique. Il permet de surcroît une analyse phénoménologique en mode écriture et une analyse thématique *a posteriori*.

Car une fois les séquences du récit et les énoncés phénoménologiques mis en forme, le codage thématique (comme outil principal d'analyse de la théorisation ancrée) est facilité *a posteriori*. Le codage est contextualisé dans une séquence de récit. Cela en améliore l'efficacité de la mise en sens (qui plus est dans une perspective chronophage de

double codage).

Le récit de vie est pertinent pour aborder les trajectoires de carrière. Il offre indirectement la possibilité de soulever les contradictions entre un avers discursif et rationnel et son revers affectif et subjectif. La collecte des récits contient l'expression de discours. Cela permet de mettre en exergue les effets de pouvoir sur la subjectivation à travers le langage et les tensions au travail. Nous contribuons ainsi à la littérature des CMS sur l'analyse critique de discours, notamment en ciblant la complexité et l'ambivalence des discours des coachs et leur potentialité subversive.

Concrètement, ce travail doctoral présente aussi un intérêt managérial multiple (3.).

### 3. Un intérêt managérial multiple

Notre recherche ouvre aux acteurs de terrain des perspectives conceptuelles et empiriques, au-delà des sciences de gestion, pour penser le contexte de leur propre trajectoire ou bien de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Nos préconisations portent sur l'organisation et le management (1/). Nous pensons attiser la curiosité des prescripteurs du coaching (2/), des cadres (managers et consultants) qui souhaiteraient bénéficier du coaching (comme coaché) ou être candidats à une formation de coach mais aussi les responsables des formations de coach (3/).

1/ Ce travail peut constituer une aide réflexive et décisionnelle pour les cadres salariés et les (futurs) coachs. Nos résultats sur les effets de la gouvernementalité managériale constituent des signaux que les managers peuvent repérer chez eux-mêmes et auprès de leurs collaborateurs. En outre, les managers RH doivent pouvoir s'inspirer des témoignages de nos enquêtés pour anticiper de bonnes pratiques managériales, comme rendre possible des espaces réflexifs et critiques. De telles démarches doivent pouvoir aider les salariés à donner du sens à leur engagement, leur assurer de la reconnaissance et donner des repères pour trouver une place au sein de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte des besoins d'émancipation personnelle au travail.

La bifurcation constitue une sorte de crise. Il convient d'en prévenir les difficultés afin de favoriser un cheminement constructif plutôt qu'une dissidence coûteuse en énergie. Une sensibilisation aux effets négatifs de la gouvernementalité managériale doit pouvoir faciliter l'accompagnement des collaborateurs vers une alternative professionnelle progressive. Cette alternative peut porter sur les conditions de travail ou des espaces transitionnels comme le coaching.

La dissidence ou la rébellion de certains cadres peut nuire à l'image de l'organisation. Prendre en compte la bifurcation des cadres doit permettre de promouvoir ou de préserver l'image 'RH' de l'organisation. De surcroît, il s'agit d'accueillir et dépasser la résonance négative que peuvent avoir des coachs (notamment les anciens managers), par-delà une éventuelle logique instrumentale de réparation ou de rancœur.

2/ Notre recherche favorise la compréhension du processus de choix de devenir coach. En ce sens, il concerne les décideurs (les prescripteurs du coaching) pour les aider à appréhender quelques éléments conduisant des cadres à vouloir devenir coach. Il est question de mettre au travail la résonance contre-transférentielle des coachs. Car elle fait partie du processus de devenir coach. La réparation via la relation d'aide en est une illustration. Il s'agit de mettre en exergue que devenir coach se nourrit d'un processus de distanciation critique nécessaire au renouvellement du management.

3/ Cette contribution s'adresse également aux responsables de diplômes de coaching. En période de recrutement, ils abordent les motivations des candidats pour leur diplôme. Les motivations sous-jacentes aux candidatures interagissent dans le processus de formation individuelle mais aussi au niveau de la vie de groupe. Les différences de parcours témoignent de divers investissements et résonances subjectifs voire psychiques. Si les responsables de formation de coaching sont déjà avertis de ce type de démarche, nous apportons un éclairage propre à notre recherche. Enfin, nous pensons fournir un support réflexif au cheminement d'individus qui chercheraient à devenir coachs, en les aidant à appréhender la complexité du processus de choix de devenir coach.

Toutefois, ce travail présente plusieurs limites (B.).

### *B. Limites théoriques et méthodologiques*

Nous abordons les limites théoriques (1/) et méthodologiques (2/) de ce travail de thèse.

1/ Relativement aux CMS, notre parti pris critique, pour aborder la carrière des coachs, diverge avec les choix de la majorité des chercheurs en sciences de gestion qui s'intéressent davantage aux étapes de carrière (Giraud & Roger, 2011; Mahmoudi, 2013, 2014). Nous prenons un risque heuristique en mobilisant des travaux sociologiques pour expliquer la transition de carrière comme une bifurcation. Ce choix privilégie une approche processuelle plutôt que normative.

Nous avons également pris le risque de mobiliser Foucault, non pas pour étudier le

pouvoir selon une perspective philosophique, mais pour montrer les effets de la gouvernementalité managériale sur la subjectivité des cadres au travail. L'étendue de l'œuvre de Foucault rend dangereuse sa mobilisation. C'est pourquoi, après avoir contextualisé les périodes foucaaldiennes (archéologique, généalogique, éthique) dans l'introduction, nous nous sommes focalisé sur son approche du pouvoir et le concept de gouvernementalité. Cela permet d'expliquer en partie le désir d'émancipation des coachs. Toutefois, nous nous sommes inspiré des périodes généalogique et éthique pour déconstruire les concepts de pouvoir, de carrière et de coaching, et pour rendre compte des effets de subjectivation au sein de la carrière et du coaching. Dans sa réflexion épistémologique, Vignon (2013) montre l'intérêt des recherches multi-paradigmatiques (Gioia & Pitre, 1990) car elles offrent une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels ; avec Deetz (1996), Vignon (2013, p. 23) souligne également que « la recherche découle d'abord d'un choix politique du chercheur ». En somme, nous avons tenté de dénoncer les effets de la gouvernementalité managériale au profit d'une microémancipation.

2/ Notre travail présente plusieurs limites méthodologiques. L'analyse de notre objet de recherche porte sur un seul terrain de vingt-cinq coachs. Nos résultats montrent des différences interindividuelles en termes d'intensité de la bifurcation ou de distanciation critique, selon le poste des cadres avant leur transition (manager ou consultant) ou encore selon leur âge (la bifurcation est plus lourde chez les managers jeunes et à mi-vie). Ces résultats divergents renforcent la validité interne en apportant des nuances au modèle générique (voir Conclusion de la partie 3. V/). Notre recherche prend le parti de privilégier, dans une perspective foucauldienne, le questionnement des difficultés éventuelles dans la bifurcation et le processus émancipatoire qui conduit à devenir coach.

De plus, nous n'expliquons pas en quoi l'âge est un facteur important dans la bifurcation, la microémancipation et la distanciation critique. En outre, nous n'avons pas approfondi la question du genre dans notre étude, pourtant, environ 70% des coachs sont des femmes, et il semble que des éléments comme la parentalité interviennent dans le processus qui conduit à devenir coach, relativement par exemple, à une volonté de reconquête de l'espace et du temps au sein du mode de vie professionnelle.

Notre analyse d'un second terrain (de 'contrôle' ou d'approfondissement) permettra d'ancrer davantage la scientificité de nos travaux et d'approfondir le processus bifurcatoire et microémancipatoire. Cette démarche complémentaire a bien été entamée à

travers une étude longitudinale au sein d'un DESU de coaching d'une durée d'un an. Nous avons collecté des récits de vie lors de la rentrée du diplôme (en septembre), en avril (à mi-parcours) et en septembre (lors de la restitution de leur mémoire et de l'accueil des nouveaux étudiants<sup>146</sup>). Outre le suivi de cette cohorte de coachs, nous avons effectué deux entretiens avec des coachs anglophones à Londres lors d'un séjour de recherche. Ces enquêtes permettront encore de renforcer la validité de notre étude. A ce jour, l'analyse en cours vient corroborer nos résultats.

Enfin, comme nous l'avons précisé, le discours des enquêtés est déclaratif. Il représente une réalité travaillée par le recul des enquêtés, par leur formation, par leurs rencontres et aussi par le contexte de l'entretien avec le chercheur. Le discours doit donc être contextualisé et confronté à leur trajectoire pour une analyse précise.

Néanmoins, notre recherche ouvre aussi des perspectives de recherche (C.).

### *C. Trois perspectives de recherche*

Notre travail de thèse nous conduit à proposer trois perspectives de recherche : d'abord la volonté de creuser ce qui se joue dans les rites initiatiques inhérents à la formation de coaching et aux effets de gouvernementalité (1.) ; ensuite, nous souhaiterions investiguer l'ambivalence performative des coachs entre un discours mercantile et un discours critique idiosyncrasique (2.) ; et enfin, nous pensons qu'il est pertinent de pouvoir interpréter le processus de devenir coaching en tenant compte du processus primaire (psychique), c'est-à-dire sous l'angle psychanalytique (3.).

#### 1. Rites initiatiques et gouvernementalité pastorale dans la formation au coaching

Nous avons soulevé la question de la performativité de la gouvernementalité managériale dans le dispositif du coaching. C'est-à-dire de la façon dont les relations de coaching contribuent à reproduire des discours et des pratiques de pouvoir managérial.

Les intervenants en formation de coaching (superviseurs, enseignants, coachs) utilisent des pratiques et des discours pastoraux. Dans cette perspective, il serait intéressant d'étudier les fonctions normalisantes et subjectivantes des formations de coaching et la gouvernementalité pastorale exercée par les formateurs du coaching sur les apprentis (1/). Nous suggérons d'approfondir ainsi les rites initiatiques (Dubouloy, 2005) dans une perspective psychanalytique (2/).

---

<sup>146</sup> Certains enquêtés nous ont également transmis leur mémoire de fin d'année.

1/ Devenir coach, c'est s'inscrire dans une gouvernementalité managériale et pastorale. Il convient d'identifier le problème de la conduite du coach en devenir. Autrement dit, cela soulève le problème, signalé par Foucault (1984c, p. 727), portant sur la régulation de la gouvernementalité et des « stratégies par lesquelles les individus essaient de conduire, de déterminer la conduite des autres ». Il propose de se pencher sur les « règles de droit, les techniques de gestion et aussi la morale, l'éthos, la pratique de soi, qui permettront, dans ces jeux de pouvoir, de jouer avec le minimum possible de domination » (*ibid.*, p. 727). La question de la règle est complémentaire à la nécessité d'un maître qui exerce un pouvoir pastoral non pas comme directeur de conscience mais comme « opérateur de subjectivité [qui] ouvre en nous la dimension du soi » (Gros, 2010, p. 82).

2/ Une approche orientée de la psychanalyse permettrait d'appréhender des faits psychiques dont les apprentis coachs ont plus ou moins conscience. Il s'agirait d'effectuer un travail réflexif sur ce qui nourrit leur désir de professionnalisation comme coach. Il conviendrait de mettre en avant les tensions entre leurs représentations idiosyncrasiques et leurs représentations inhérentes aux finalités managériales. Cela inclut leurs représentations éthiques personnelles du coaching compte tenu de leur expérience, et l'éthique formelle du coaching.

L'ambivalence discursive des coachs est une autre perspective de recherche (2.).

## 2. De l'ambivalence performative des coachs à la parrêsia

Dans la grammaire provisoire de l'émancipation, le liant entre l'objet de l'émancipation, le sujet concerné, et l'obstacle à celle-ci, est la dimension dynamique ou verbale (Kozlowski, 2011).

Or, ce qui permet de faire tenir le discours des coachs entre leur discours idiosyncrasique (et potentiellement critique) et le discours managérial est justement leur ambivalence discursive. Les coachs sont contraints d'adhérer plus ou moins superficiellement à une idéologie managériale pour se vendre, ils en reproduisent ainsi le discours. Mais les coachs prennent de la distance avec le contexte managérial de leur carrière et ses injonctions à la performance. La dimension critique des coachs est ainsi en résonance avec leur parcours, notamment leurs difficultés et leurs dissonances vécues.

Pour dépasser les travaux de Fatien et Nizet (2012; 2011), il convient de préciser le lien entre la résonance psychosociale des coachs et leur discours critique. Tous les coachs

seraient potentiellement critiques officieusement et à différents degrés. La performativité subjective des coachs est prise en étau entre leur discours critique dont leur corps est un curseur incontournable, et un discours mercantile et managérial, superficiel et performatif. Cela ouvre une perspective intéressante de recherche quant à leur processus ambigu d'émancipation. Cette ambiguïté questionne aussi la posture éthique des coachs.

Par-delà les travaux de Persson (2008) sur les chartes éthiques, nous avons relevé au moins deux paradoxes éthiques qui se jouent dans la subjectivation du coach. D'abord une tension résulte du processus initiatique de devenir coach (1/). Elle émerge chez le coach entre une norme éthique de performance, qui participe de son identification sur le marché du coaching, et une performativité contestataire. Une autre tension (2/) apparaît entre l'adhésion à une charte éthique et la réelle morale idiosyncrasique du coach, soit entre des normes communes et ce que chacun en fait en résonance avec son parcours.

1/ Le coaching s'inscrit dans une logique 'responsable' des entreprises (au sens de la RSE) dans laquelle le coaché est la partie prenante. En externalisant l'humanité de la GRH, les décideurs se conforment à la fois à une norme de performance et à une norme juridique (de bien-être) selon laquelle « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (Article L4121-1 du Code du travail). La gestion de cette tension entre *care* et performance est externalisée vers le coaching. En intégrant un discours éthique de la performance exigé par les organisations, le coach participe de son identification sur le marché du coaching, autrement dit de sa professionnalisation (Hodgson, 2005). Ce qu'il conforte avec son expérience de carrière de cadre.

2/ Une autre tension a lieu entre l'éthique et la morale du coach. L'adhésion aux chartes éthiques participe de la professionnalisation du coach. Son identité de coach sur le marché passe par cette adhésion. Ces chartes garantissent une éthique de la performance, de la performance bienveillante. Mais dans leur pratique, la morale des coachs, si elle est aussi bienveillante, elle est surtout idiosyncrasique. C'est-à-dire qu'elle entre en résonance avec leur parcours personnel et professionnel. En satisfaisant une demande de *care* chez son coaché, le coach vient réparer ou compenser sinon faire résonance avec quelque chose chez lui-même. En cela, le coach doit gérer une tension entre performance et *care*. Tension qui s'avère d'autant plus compliquée lorsque les coachs ne sont pas toujours conscients de leurs processus contre-transférentiels (Devereux, 1980). Ainsi, ces



tensions montrent la prudence ontologique dont les coachs ont à faire preuve pour garder une distance entre les normes personnelles et collectives.

Bridgman et Stephens (2008) suggèrent d'agir selon la parrêsia ou franc-parler (Foucault, 2001). C'est une activité verbale de devoir moral risqué<sup>147</sup> et de vérité, dans son rapport à soi et aux autres qui implique une congruence entre ses croyances et ses actions. La franchise invite à dire ce qu'on pense en ouvrant son cœur et son esprit au discours de l'autre. La vérité dépend de ce que l'individu sait comme étant vrai. C'est un combat spirituel qui implique de se battre en son for intérieur contre ses propres fautes.

C'est ainsi que la parrêsia apparaît comme une perspective critique de recherche sur l'éthique du coaching qui implique d'abord un travail sur soi et une éthique personnelle.

Nos résultats montrent l'intérêt d'investiguer des éléments personnels voire psychiques (3.).

### 3. Récit de vie et psychanalyse

Pour Sears (1982) l'évolution de carrière fait appel à plusieurs paramètres psychologiques, sociologiques, éducatifs, physiques, économiques ... et au hasard. La carrière correspond aussi à la situation avant la vie active professionnelle (Gingras *et al.*, 2006; Super, 1963). Or, nous avons analysé la dimension émancipatoire au regard d'un contexte managérial, il nous faut aussi considérer des paramètres antérieurs et influents dans la trajectoire individuelle.

L'analyse du processus psychique primaire permettrait d'éclairer, par exemple, ce qui a conduit certains individus à s'intégrer et à rester dans un milieu où ils ne réussissaient pas à se faire une place mais qui correspondait aux attentes familiales ou idéales. Le processus identitaire professionnel est plus large que la stricte carrière. A la fin des années 1970, Super (1979) propose de prendre aussi en compte les rôles civiques, sociaux, familiaux et de loisirs, qu'il résume dans son modèle d'Arc-en-ciel de la carrière (*Life Career Rainbow*). Pour Gysbers *et al.* (2000, p. 96), le parcours professionnel « s'accompagne d'un processus continu d'interaction et d'intégration des rôles, des cadres et des événements de la vie de l'individu, ceux-ci étant eux-mêmes influencés par les variables de sexe (genre), d'origine ethnique, de religion, et de statut économique ». Pour Gingras *et al.* (2006) il est nécessaire d'inclure des éléments du contexte socioculturel (genre, origine ethnique, statut socio-économique, etc.), des rôles (parent, conjoint, etc.),

---

<sup>147</sup> Dû par exemple à une situation d'infériorité.

des cadres de vie (école, famille, communauté, etc.), des événements qui surviennent au cours de la vie (emploi, retraite, mariage, etc.). Le concept de carrière a débuté sur un schéma traditionnel, pour s'ouvrir aux rôles hors travail, pour être considéré de plus en plus comme une vie de travail selon une construction et des représentations subjectives (Patton & McMahon, 1999).

Le récit de vie rend compte de l'intérêt d'une approche biographique pour comprendre l'évolution de carrière des managers, tant s'y jouent des mécanismes pluriels, subjectifs voire psychiques. Notons que si notre rapport au terrain n'est pas clinique car nous n'avons pas cherché à provoquer le changement chez nos répondants (Giust-Ollivier, 2013), les récits que nous avons collectés peuvent permettre une interprétation psychanalytique quand le matériau est suffisamment riche. Hoyer et Steyaert (2015) montrent comment les frictions liées au changement de carrière révèlent des sous-entendus inconscients lisibles à travers la méthode narrative. Ces frictions témoignent d'une dynamique affective et identitaire qui soulève des désirs inconscients. C'est un processus ambivalent qui conduit l'acteur à se justifier d'une forme de cohérence tout en faisant face à des ambiguïtés. Cette complexité justifierait l'utilisation d'un cadre théorique psychanalytique. Cela implique un saut épistémologique (Bachelard, 1934) entre l'approche compréhensive inhérente aux approches narratives et le cadre théorique psychanalytique. Cette rupture épistémologique est recommandée (Alvesson & Sköldberg, 2009) pour les utilisateurs de la *Grounded Theory* sous sa forme 'purement' inductive. Toutefois, pour Olivier de Sardan (2008, p. 307), la notion de rupture épistémologique « rend fort mal compte des rapports complexes entre sens commun et sens savant ». Par exemple, Dubouloy (2004) cherche à dépasser le modèle cognitif '*test and learn*' de Ibarra (2002) en prenant en considération la dimension psychique du processus de transition.

Enfin, dans une perspective exploratoire, il serait intéressant d'explorer l'acédie des cadres avant et après la mi-vie au sens de Jung, et de la mettre en perspective du devenir coach.

Nous finalisons ce travail doctoral par un regard rétrospectif sur notre cheminement (III).

### III. Regard rétrospectif sur notre processus de thèse

Notre cheminement s'est nourri d'une réflexivité comme coaché (et comme analysant

## Conclusion générale

psychanalytique) mais aussi d'un recul critique quant aux phénomènes de pouvoir sous-jacent à la démarche du coaching. Durant ce travail doctoral, nous avons tenu compte de nos contre-transferts avec notre thèse, avec l'objet de recherche, avec le milieu universitaire et le système managérial, ainsi que, de surcroît, avec nos directeurs de thèse et des collègues issus d'un groupe de recherche orienté de la psychanalyse ou de collègues universitaires.

Finalement, nous aspirons à devenir enseignant-chercheur, à publier nos travaux de thèse et à contribuer aux travaux inhérents au *Critical Management Education* notamment via des approches ayant des finalités microémancipatoires et mobilisant la *Grounded Theory* (Auger, 2013).

## Bibliographie

- Abram, J. (2007). *The Language of Winnicott. A Dictionary of Winnicott's Use of Words* (2nd ed.). Karnac (1996).
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modelling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134.
- Alexandre, G. (2003). Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 193–202). Paris: Vuibert.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. Thietard (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (4th ed., pp. 14–46). Paris: Dunod.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (1st ed., pp. 191–217). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000a). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000b). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
- Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research* (2nd ed.). London: Sage.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organisation studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432–465.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying Management critically*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management: A Critical Introduction* (2nd ed.). London: Sage (1996).

## Bibliographie

- Amado, G. (1994). La résonance psychosociale au coeur de la vie et de la mort. *Revue Internationale de Psychosociologie. ESKA*, 1(1), 87–94.
- Amado, G. (2002). Le coaching ou le retour de Narcisse. In *Pratiques de consultation Histoire, enjeux, perspectives. Les cahiers du laboratoire de changement social* (Vol. 7, pp. 113–120). L'Harmattan.
- Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, 81(1), 43–51.
- Amado, G. (2010). Subjectivité limitée, travail et résonance psychique. In Y. Clot & D. Lhuillier (Eds.), *Travail et santé* (pp. 65–77). Érès. Clinique du travail.
- Anderson, K. (2013). Resistance versus Emancipation: Foucault, Marcuse, Marx, and the Present Moment. In *Logos*. (Preliminary versions in April 2012 submitted at: Manchester-Shanghai Forum on Marxist Aesthetics, University of Manchester (UK), and the Marxist-Humanist London Corresponding Committee). Retrieved from <http://logosjournal.com/2013/anderson/>
- Angel, P., & Amar, P. (2010). *Le coaching*. PUF.
- Angerlergues, J. (1994). Contre-transfert et création. *Revue Française de Psychanalyse*, 58(5), 1535–1538.
- Armstrong, P. (2011). The Classless Appeal of Critical Management Studies. In *Plenary Presentation at Festschrift Conference in Honour of Theo Nichols (January)* (pp. 1–19). Cardiff.
- Armstrong, P. (2015). Emancipation within Managerial Capitalism? Varieties of Freedom and the Systematic Production of Social Inequality. In *The 9th International Conference in Critical Management Studies (8-10 July)*. University of Leicester.
- Arnaud, G. (2003). A coach or a couch ? A lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human Relations*, 56(9), 1131–1154.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The Psychology of Careers in Industrial - Organizational Settings: A Critical but Appreciative Analysis. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 23, pp. 1–44). Chichester (England): Wiley.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989a). *Handbook of career theory*. UK: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989b). Preface. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. xv–xix). UK: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996a). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996b). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless*

## Bibliographie

- Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 3–20). Oxford University Press.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Seuil.
- Aubrey, B. (1994). *Le Travail après la crise : Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXIe siècle*. (L. Cohen, Trans.). Interditions.
- Auger, P. (2013). Pour une approche critique de l'enseignement du management : L'initiation à la Grounded Theory peut-elle favoriser certaines formes de micro-émancipation des étudiants en management ? (pp. 1–23). Paris: Acte du XXIVe congrès de l'AGRH.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique* (8th ed.). Paris: PUF (2013).
- Baltes, P. B. (1979). Life-span developmental psychology: Some converging observations on history and theory. In O. G. Brim & P. B. Baltes (Eds.), *Life-span development and behavior* (Vol. 2, pp. 256–279). New York: Academic Press.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory* (pp. 41–65). New York: Cambridge University Press.
- Barros, M. (2010). Emancipatory Management: The Contradiction Between Practice and Discourse. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), 166–184.
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques* (3rd ed.). Paris: Guides Repères. La Découverte.
- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1981). *Soumission et idéologie*. PUF.
- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1998). *La soumission librement consentie*. PUF.
- Becker, H. S. (1966). The Life History in the Scientific Mosaic. In S. Clifford (Ed.), *The Jack-Roller*. Traduction française « Biographie et mosaïque sociale », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, vol.62, n°1, 1986, pp.105- 110.
- Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La Découverte & Syros.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1971). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge* (2nd ed.). Penguin Books (1966).
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. (P. Taminiaux, Trans.). Paris: Armand Colin (1966).
- Berman, R. A. (1990). Troping to Pretoria: The Rise and Fall of Deconstruction. *Télos*, 85, 4–16.
- Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie - L'enquête et ses méthodes* (3rd ed.). Armand Colin.
- Biron, M., & Eshed, R. (2016). Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among

## Bibliographie

- Professional Employees: Implications for Performance and Burnout. *Journal of Career Development*, 1–15.
- Blanc-Sahnoun, P. (2006). *L'Art de coacher. Méthodes, cas pratiques et outils*. Paris: InterEditions.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and his Industry*. University of Chicago Press.
- Boltanski, L. (2011). *On critique. A sociology of emancipation*. (G. Elliott, Trans.). Polity (First published in French as *De la critique* Editions GALLIMARD, Paris, 2009).
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard (1999).
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A Survey Of Executive Coaching Practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.
- Bosley, S. L. C., Arnold, J., & Cohen, L. (2009). How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human Relations*, 62(10), 1487–1520.
- Boudreau, C., & Arseneault, A. (1994). La recherche qualitative : une méthode différente, des critères de scientificité adaptés. *Recherche Qualitative*, 10, 121–137.
- Bouffartigue, P., & Pochic, S. (2001). “ Cadres nomades ” : mythe et réalités. A propos des recompositions des marchés du travail des cadres. In *Actes des Huitièmes Journées de Sociologie du Travail: “Marché du travail et différenciations sociales : approches comparatives”* (pp. 1–10). Aix-en-Provence.
- Bouilloud, J.-P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau : Les cadres pris au piège*. Seuil.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Les éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 62–63(juin), 69–72.
- Bourdieu, P. (1988). Intérêt et désintéressement (Cours du Collège de France à la faculté de sociologie et d'anthropologie de l'Université Lumière Lyon II). In *Cahiers du GRS* (Vol. 7).
- Bourdieu, P. (1994a). *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, P. (1994b). *Un acte désintéressé est-il possible ?* Paris: Collection Raisons pratiques. Seuil.
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *Réponses : pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil.
- Bournois, F., & Bourion, C. (2009). Les apports irremplaçables des dispositifs qualitatifs pour étudier époques et phénomènes humains très perturbés. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 15(35), 13–28.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Economica.

## Bibliographie

- Brasseur, M. (2009). *Le coaching en entreprise*. collection Les Topos. Dunod.
- Bridges, W. (1995). *La conquête du travail: au delà des transitions*. (L. Cohen, Trans.). Paris : Éditions Village mondial ; Montréal: Éditions Transcontinental. (Ouvrage original paru en 1994).
- Bridgman, T., & Stephens, M. (2008). Institutionalizing Critique: A Problem of Critical Management Studies. *Ephemera*, 8(3), 258–270.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2015). Identity Threats, Identity Work and Elite Professionals. *Organization Studies*, 36(10), 1315–1336.
- Brown, R. (1982). Work histories, career strategies and the class structure. In A. Giddens & G. Mackenzie (Eds.), *Social Class and the Division of Labour : Essays in Honour of Ilya Neustadt* (pp. 119–136). Cambridge University Press.
- Brunel, V. (2008). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* (2nd ed.). Paris: Poche. La Découverte.
- Bujold, C., & Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*. *Théories et recherches* (2nd ed.). Montréal: Gaëtan Morin.
- Bulfinch, T. (2006). *Bulfinch's Mythology*. New York: Barnes & Nobles Classics.
- Buscatto, M., & Marry, C. (2009). “Le plafond de verre dans tous ses éclats”. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 170–182.
- Butler, J. (1997). *The Psychic Life of Power. Theories in Subjection*. California: Stanford University Press.
- Cadin, L., Bender, A.-F., & de Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Série Vital Roux. Vuibert.
- Cadin, L., Bender, A.-F., de Saint Giniez, V., & Pringle, J. K. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. *Acte Du XIème Congrès de l'AGRH (Paris)*, 2–21.
- Cailloux, G., & Cauvin, P. (1994). *Les types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs)*. Collection formation permanente en sciences humaines. Édition Sociale Française (ESF).
- Carbó, P. A., Vázquez Ahumada, M. A., Dorado Caballero, A., & Lezama Argüelles, G. A. (2016). “How do I do Discourse Analysis?” Teaching Discourse Analysis to novice researchers through a study of intimate partner gender violence among migrant women. *Qualitative Social Work*, 15(3), 363–379.
- Cefaï, D. (2006). Ecole de Chicago. In S. Mesure & P. Savidan (Eds.), *Le dictionnaire des sciences humaines* (1st ed., pp. 332–335). Quadrige - PUF.



## Bibliographie

- Cefaï, D. (2010). *L'engagement ethnographique*. Paris: Editions de l'EHESS.
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out* (1st ed.). Paris: Presses Universitaires de France.
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat : aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13(1), 105–122.
- Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines* (1st ed., pp. 159–175). Bruxelles: De Boeck.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. *Communication*, 31(1), 2–25.
- Charmaz, K. (2005). Grounded Theory in the 21st Century. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 507–535). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis* (1st ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Chatelain Ponroy, S., & Sponem, S. (2008). Comme l'entreprise, l'État doit adopter une "culture du résultat." In A. Pezet & S. Sponem (Eds.), *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 257–267). Paris: La Découverte.
- Chavel, T. (2006). *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du leadership en entreprise*. Thèse de Sciences de gestion. Université Panthéon Assas - Paris II.
- Cheek, J. (2004). At the Margins? Discourse Analysis and Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 14(8), 1140–1150.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213–1218.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the "new" career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.
- Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis. Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks (California): Sage.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Cloet, H. (2006a). *Le choix du coach*. Thèse de sciences de gestion. Université Paris 1.
- Cloet, H. (2006b). Le coaching : un O.V.N.I ? *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 39–62.
- Cloet, H., & Bournois, F. (2011). Cartographie de la valeur ajoutée du coaching. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 79, 4–24.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et*

- de vie*. Paris: La Découverte.
- Cochran, L. (1994). What Is a Career Problem? *The Career Development Quarterly*, 42(3), 204–215.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253–268.
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 18(2), 188–213.
- Cohen, L., & Mallon, M. (2001). My brilliant career? Using stories as a methodological tool in careers research. *International Studies of Management & Organization*, 31(3), 48–68.
- Collin, A., & Young, R. A. (2000). *The Future of Career*. Cambridge University Press.
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. In J. Jernier, D. Knights, & W. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp. 25–68). London: Routledge.
- Colliot-Thélène, C. (2006). *La sociologie de Max Weber*. Paris: La Découverte.
- Costey, P. (2005). L'illusio chez Pierre Bourdieu. Les (més)usages d'une notion et son application au cas des universitaires. *Tracés*, 8(printemps), 13–27.
- Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Vuibert.
- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119–129.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Collection Points Essais. Points (1977).
- Dany, F. (1997). *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*. Thèse de Sciences de Gestion dirigée par F. Bournois et soutenue à Lyon 3.
- Dany, F. (2001). La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. In P. Bouffartigue (Ed.), *Cadres : la grande rupture* (pp. 207–219). Collection Recherches. La Découverte.
- Dany, F. (2004). La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? In S. Guerrero, J.-L. Cerdin, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives* (pp. 335–349). Paris: Vuibert (AGRH).
- Dany, F. (2009). Recherche critique en GRH et critique de la recherche : un voyage au coeur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues. In D. Golsorkhi, I. Huault, & B. Leca (Eds.), *Les études critiques en management : une perspective française* (pp. 307–328). Presses Universitaires de Laval.

## Bibliographie

- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Seuil.
- de Gaulejac, V. (2011). *Travail - Les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- de Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Paris: Seuil. Collection Economie humaine.
- de La Boétie, É. (1576). *Discours de la servitude volontaire*. (S. Auffret, Trans.) (Vol. 76). Mille et une nuits (1995).
- de Larquier, G., & Remillon, D. (2008). Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité? Une exploitation de l'enquête « Histoire de vie ». *Travail et Emploi*, 113(Janvier-mars), 13–30.
- Deetz, S. A. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7(2), 191–207.
- Deetz, S. A. (2003). Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds.), *Studying Management critically* (pp. 23–45). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Defillippi, R., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless Contexts and careers: a competency-based perspective. In *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (p. 408). Oxford University Press.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant. Tome 1 Sexualité et travail*. Payot.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13(1), 75–91.
- Demazière, D., & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques, L'exemple des récits d'insertion*. Paris: Nathan (collection Essais et Recherches).
- Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 120(1), 85–110.
- Derr, C. B., & Briscoe, J. P. (2007). The Catalytic 1970s. Lessons for the 2000s. In *Handbook of Career Studies* (pp. 528–541).
- Devereux, G. (1967). *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. The Hague: Mouton.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. (H. Sinaceur, Trans.). Nouvelle Bibliothèque Scientifique. Flammarion (1967).
- Diedrich, A., Eriksson-Zetterquist, U., Ewertsson, U., Hagberg, L., Hallin, J., Fredrik, A., ... Walter, L. (2013). Exploring the Performativity Turn in Management Studies. *Gothenburg Research Institute. GRI-Rapport*.
- Diet, E. (2003). L'homme procédural. De la perversion sociale à la désobjectivation aliénante. *Connexions*, 79(1), 11–28.

## Bibliographie

- Diet, E. (2009). Management, discours de l'emprise, idéologie et désubjectivation. *Connexions*, 91(1), 65–83.
- Dilthey, W. (1977). *Descriptive psychology and historical understanding*. (R. M. Zaner & K. L. Heiges, Trans.). La Hague (Pays-Bas): Nijhoff (1911).
- Dobson, P. J. (2003). Business Process Reengineering (BPR) Versus Outsourcing - Critical Perspectives. *Systemic Practice and Action Research*, 16(3), 225–233.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington (Massachusetts) : Heath.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79–86.
- Dreyfus, H. L., & Rabinow, P. (1983). Power and Truth. In *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics* (2nd ed., pp. 184–204). The University of Chicago Press.
- Duberley, J., & Johnson, P. (2009). Critical Management Methodology. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (1st ed., pp. 345–368). New York: Oxford University Press.
- Dubouloy, M. (2004). The Transitional Space and Self-recovery: A Psychoanalytical Approach to High-potential Manager's Training. *Human Relations*, 57(4), 467–496.
- Dubouloy, M. (2005). Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage. Acte du XVI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.
- Dumora, B., & Boy, T. (2008). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1<sup>ère</sup> partie). *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 37(3), 347–363.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*. Paris: Seuil.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris: Hachette.
- Ehrenberg, A. (1995). *L'Individu incertain*. Paris: Calman-Lévy.
- Ehrenberg, A. (2000). *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*. Collection Poches. Odile Jacob.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. (2006). *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. De Boeck.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585–599.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux de pouvoir et de désir dans l'entreprise*. Paris: Desclées de Brouwer.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society* (1st ed.). New York: W. W. Norton.
- Evans, P., & Bartolome, F. (1980). *Must success cost so much ?* London: Grant McIntyre.

## Bibliographie

- Fairclough, N. (1993). Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities. *Discourse Society*, 4(2), 133–168.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. London and New York: Longman.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)* (pp. 1–16). Montréal (Canada).
- Fassin, D. (2005). Biopouvoir ou biolégitimité? Splendeurs et misères de la santé publique. In M.-C. Granjon (Ed.), *Penser avec Michel Foucault. Théorie critique et pratiques politiques* (pp. 161–182). Collection Recherches internationales. Karthala.
- Fatien-Diochon, P., & Nizet, J. (2012). Les coachs, ni muets ni inactifs face à la dimension critique de leur travail ! *Management & Avenir*, 3(53), 162–182.
- Fatien, P. (2008a). *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du je(u)*. Thèse de sciences de gestion. HEC Paris.
- Fatien, P. (2008b). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2(6), 193–211.
- Fatien, P. (2009). Les nouvelles règles du “je” dans l'organisation? Le coaching un dispositif managérial de médiation des contradictions socioéconomiques? In J.-C. Sardas, D. Giaucque, & A.-M. Guénette (Eds.), *Comprendre et organiser, l'apport des sciences humaines et sociales ?* (pp. 341–365). L'Harmattan.
- Fatien, P., & Nizet, J. (2011). Le coaching, une pratique critique? In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management* (pp. 149–162). Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Fay, B. (1987). *Critical social science*. Cambridge (England): Polity Press.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (2000). Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53–67.
- Finch-Lees, T., Mabey, C., & Liefoghe, A. (2005). “In the name of capability”: a critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185–1222.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies* (1st ed.). London and New York: Routledge.
- Fleming, P., & Mandarini, M. (2009). Towards a workers' society? New perspectives on work and emancipation. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (1st ed., pp. 328–344). Oxford University Press.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157–179.
- Flocco, G. (2006). « Résistances » et consentement des cadres au travail. In *12ème*

*journée d'étude du GDR CADRES (15 décembre 2006).* Lyon.

- Flood, R. L., & Jackson, M. C. (1991). *Creative Problem Solving: Total Systems Intervention*. Chichester (UK): Wiley.
- Forester, J. (2003). On Fieldwork in a Habermasian Way: Critical Ethnography and The Extra-ordinary Character of Ordinary Professional Work. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds.), *Studying Management critically* (pp. 46–65). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Foucault, M. (1961). *Histoire de la folie à l'âge classique*. Gallimard. Collection Tel (1997) [Thèse de doctorat].
- Foucault, M. (1963). *Naissance de la clinique : une archéologie du regard médical*. PUF (2015).
- Foucault, M. (1966). *Les Mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*. Gallimard (1990).
- Foucault, M. (1969). *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard. Collection Tel n° 354 (2008). Édition numérisée en 2014).
- Foucault, M. (1970). *L'ordre du discours. Leçon inaugurale au Collège de France (2 décembre 1970)*. Gallimard (2001) [Edition basée sur le texte proposé par l'édition CD-ROM, Le Foucault Électronique].
- Foucault, M. (1971). *Nietzsche, la généalogie, l'histoire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Foucault, M. (1972). De l'archéologie à la dynastie (n°119). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome II (1970-1975)* (pp. 405–416). Paris: Gallimard (1994) [Archeologie Kara dynastique he'; entretien avec S. Hasumi réalisé à Paris le 27 septembre 1972, Umi, mars 1973, pp.182-206].
- Foucault, M. (1973). La société punitive (n°131). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome II (1970-1975)* (pp. 456–470). Collection Nrf. Gallimard (1994).
- Foucault, M. (1974). La vérité et les formes juridiques (n°139). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome II (1970-1975)* (pp. 538–646). Collection Nrf. Gallimard (1994) [La vérité et les formes juridiques ", conférences à l'université de Rio de Janeiro, mai 1973].
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Collection Tel. Gallimard (version numérique, Copyleft Yuji, 2004).
- Foucault, M. (1976a). Cours du 14 janvier (au Collège de France) (n°194). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome III (1976-1979)* (pp. 175–189). Paris: Gallimard (1994) [in Fonrana (A.) et Pasquino (P.), éd., *Microfisica del potere : interventi politici*, Turin, Einaudi, 1977, pp. 179-194].
- Foucault, M. (1976b). *Histoire de la sexualité- Tome I. La volonté de savoir*. Paris: Collection Tel n°248. Gallimard (1994). Version numérique (2013).

## Bibliographie

- Foucault, M. (1976c). *Il faut défendre la société (Cours au Collège de France, 1975-1976)*. (F. Ewald & A. Fontana, Eds.). Gallimard/ Seuil (1997) [Édition numérique (2012) par l'Association pour le Centre Michel Foucault].
- Foucault, M. (1976d). L'extension sociale de la norme (n°173). Entretien avec P. Werner. In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome III (1976-1979)* (pp. 74–79). Paris: Gallimard (1994).
- Foucault, M. (1978). *Sécurité, territoire, population (Cours au Collège de France, 1977-1978)*. Paris: Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979a). Leçon du 10 janvier. In F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart (Eds.), *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)* (pp. 3–28). Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979b). Leçon du 14 février. In F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart (Eds.), *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)* (pp. 135–164). Paris: Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979c). Leçon du 21 février. In F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart (Eds.), *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)* (pp. 165–190). Paris: Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979d). Leçon du 21 mars. In F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart (Eds.), *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)* (pp. 245–270). Paris: Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979e). *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)*. (F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart, Eds.). Paris: Gallimard-Seuil (2004).
- Foucault, M. (1979f). “Omnes et singulatim” : vers une critique de la raison politique (n°291) Université de Stanford (10 & 16 octobre 1979). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), P.-E. Dauzat (Trans.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome IV (1980-1988)* (pp. 134–161). Paris: Gallimard (1994) [“Omnes et singulatim” : Towards a criticism of “Political reason” » in S. McMurrin (ed.), *The Tanner Lectures on Human Values*, t. II, Salt Lake City, University of Utah Press, 1981, p. 223-254].
- Foucault, M. (1979g). Résumé du cours. In F. Ewald, A. Fontana, & M. Senellart (Eds.), *Naissance de la Biopolitique (Cours au Collège de France, 1978-1979)* (pp. 323–329). Paris: Gallimard-Seuil (2004) [Publié dans *Annuaire du Collège de France, Histoire des systèmes de pensée*, année 1978-1979, p. 367-372. Repris dans *Dits et Écrits, 1954-1968*, édité par D. Defert & F. Ewald, Paris, Gallimard, 1994, vol. III, n° 274, p. 818-825].
- Foucault, M. (1980a). *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. (C. Gordon, Ed., C. Gordon, L. Marshall, J. Mepham, & K. Soper, Trans.). New York: Harvester. Pantheon Books.
- Foucault, M. (1980b). Two lectures (Lecture Two: 14 January 1976). In C. Gordon (Ed.), C. Gordon, L. Marshall, J. Mepham, & K. Soper (Trans.), *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977* (pp. 92–108). New York: Harvester. Pantheon Books.

## Bibliographie

- Foucault, M. (1981a). Sexualité et solitude (n°295). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), F. Durand-Bogaert (Trans.), *Dits et écrits (1980-1988). Tome IV* (pp. 168–178). Paris: Gallimard (1994) [Sexuality and Solitude, London Review of Books, vol. III, n° 9, 21 mai- 5 juin 1981, pp. 3, 5 et 6 (conférence en anglais)].
- Foucault, M. (1981b). Subjectivité et vérité (n°304). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome IV (1980-1988)* (pp. 213–218). Paris: Gallimard (1994) [Annuaire du Collège de France, 81e année, Histoire des systèmes de pensée, année 1980-1981, pp. 385-389].
- Foucault, M. (1982a). *L'herméneutique du sujet (Cours au collège de France, 1981-1982)*. Paris: Collection Hautes Etudes. Gallimard, Seuil. Retrieved from [http://www.arianesud.com/biblio/aa\\_auteurs/foucault\\_michel](http://www.arianesud.com/biblio/aa_auteurs/foucault_michel)
- Foucault, M. (1982b). Le sujet et le pouvoir (n°306). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome IV (1980-1988)* (pp. 222–243). Gallimard (1994).
- Foucault, M. (1982c). The subject and power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777–795.
- Foucault, M. (1983a). À propos de la généalogie de l'éthique: un aperçu du travail en cours (n°326 et 344). Entretien avec H. Dreyfus et P. Rabinow. In D. Defert & F. Ewald (Eds.), G. Barbederre (Trans.), *Dits et écrits (1954-1988). Tome IV (1980-1988)* (pp. 383–411, 609–631). Paris: Gallimard (1994). [On the Genealogy of Ethics : An Overview of Work in Progress, in Dreyfus, H. et Rabinow, P., Michel Foucault: un parcours philosophique, Paris, Gallimard, 1984, pp. 322-346].
- Foucault, M. (1983b). Structuralisme et poststructuralisme (n°330). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1980-1988). Tome IV* (pp. 431–457). Paris: Gallimard (1994) [entretien avec G. Raulet, Telos, vol. XVI, n° 55, printemps 1983, pp. 195-211].
- Foucault, M. (1984a). *Histoire de la sexualité - Tome II. L'usage des plaisirs*. Collection Tel n° 279. Gallimard (1997). Version numérique (2013).
- Foucault, M. (1984b). *Histoire de la sexualité Tome III. Le souci de soi*. Paris: Collection Tel. Gallimard. Version numérique (2013).
- Foucault, M. (1984c). L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté (n°356). Entretien avec H. Becker, R. Fornet-Betancourt, A. Gomez-Müller (20 janvier 1984). In D. Defert & F. Ewald (Eds.), *Dits et écrits (1980-1988). Tome IV* (pp. 708–729). Paris: Gallimard (1994) [Concordia. Revista internacional de filosofia, n° 6, juillet-décembre 1984, pp. 99-116].
- Foucault, M. (1987). The ethic of care for the self as a practice of freedom (interview on January 20, 1984). In R. Fornet-Betancourt, H. Becker, & A. Gomez-Müller (Eds.), J. D. Gauthier (Trans.), *Philosophy & Social Criticism* (Vol. 12, pp. 112–131).
- Foucault, M. (1988). Entretien avec Michel Foucault, par André Bertin. In *Les Cahiers du GRIF. Le genre de l'histoire* (Vol. 37, pp. 8–20). Les Cahiers du GRIF.
- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits (1954-1988). Tome IV (1980-1988)*. (D. Defert & F. Ewald, Eds.). Paris: Gallimard. Collection Bibliothèque des Sciences humaines.
- Foucault, M. (2001). *Michel Foucault. Fearless Speech*. (J. Pearson, Ed.). Los Angeles:



Semiotext(e).

- Foucault, M. (2005). *The Hermeneutics of the the Subject (Lectures at the Collège of France, 1981-1982)*. (F. Gros, F. Ewald, & A. Fontana, Eds., G. Burchell, Trans.). New-York: Palgrave MacMillan [Gallimard-Seuil 2001].
- Fourès, E. (2004). *Petit traité des abus ordinaires. Un pavé dans la mare du coaching en France*. Editions d'Organisation.
- Fournier, V. (1999). The Appeal to "Professionalism" as a Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), 280–307.
- Fournier, V. (2005). Yes. In C. Jones & D. O'Doherty (Eds.), *Organize ! Manifestos for the Business School of Tomorrow* (pp. 198–205). Finland: Dvalin books.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.
- Fuchs Ebaugh, H. R. (1988). *Becoming an Ex. The process of role exit*. University of Chicago Press.
- Gadéa, C. (2003). *Les cadres en France : une énigme sociologique*. Paris: Belin.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportement organisationnel Volume 3, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (1st ed., pp. 215–234). Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Galerand, E., & Kergoat, D. (2008). Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail. *Nouvelles Questions Féministes*, 27(2), 67–82.
- Gallwey, W. T. (1997a). Inner Skiing (p. 176). Random House.
- Gallwey, W. T. (1997b). *The Inner Game of Tennis. The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. Random House Trade Paperbacks (1974).
- Gallwey, W. T. (2001). *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace*. Random House Trade Paperbacks.
- Gallwey, W. T. (2009). *The Inner Game of Golf*. Random House Trade Paperbacks (1974).
- Giddens, A. (1982). *Profiles of Critiques in Social Theory*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline the theory of structuration*. Cambridge (UK): Polity Press.
- Giddens, A. (1990). *Les Conséquences de la modernité*. Paris: L'Harmattan.
- Gingras, M., Spain, A., & Cocandeau-Bellanger, L. (2006). La carrière, un concept en évolution. *Carriérologie - Revue Francophone Internationale*, 10(3/4), 411–426.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584–602.

## Bibliographie

- Giraud, L. (2012). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié*. Thèse soutenue à l'Université Jean Moulin (Lyon 3).
- Giraud, L., Dany, F., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ? In *XXe Congrès de l'AGRH*. Marrakech.
- Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, (302), 13–28.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations. In *Communication à la journée d'étude "la recherche-action en action et en question"* (pp. 1–9). AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris. Retrieved from <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-11-1490.pdf>
- Giust-Desprairies, F. (1989). *L'enfant rêvé. Significations imaginaires d'une nouvelle école*. Paris: Armand Colin.
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif* (1st ed.). Toulouse: Collection Sociologie clinique. Érès.
- Giust-Ollivier, A.-C. (2013). Entretien. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Eds.), *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (pp. 360–369). érès (2002).
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley (CA): Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Adline.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin.
- Glée, C., & Scouarnec, A. (2009). Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : Ne plus subir mais choisir ! *Humanisme et Entreprise*, 293(3), 1–23.
- Goffman, E. (1972). *Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction*. Penguin University Books (1961).
- Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths. The psychology of self-deception*. London: Bloomsbury.
- Golsorkhi, D., & Huault, I. (2009). Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management. In S. Charreire Petit & I. Huault (Eds.), *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 559–571). EMS - Management et Société.
- Gombault, A. (2003). La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre. *Revue Française de Gestion*, 142(1), 189–203.
- Gori, R., & Del Volgo, M.-J. (2009). De la société de la norme à une conception managériale du soin. *Connexions*, 91(1), 123–147.

## Bibliographie

- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career Management* (4th ed.). USA: SAGE Publication.
- Grey, C. (1994). Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical Management Studies CMS. A Reader*. Oxford University Press.
- Gros, F. (2004). Michel Foucault. Une philosophie de la vérité. In A. I. Davidson & F. Gros (Eds.), *Philosophie. Anthologie* (pp. 7–14). Paris: Gallimard (Folio Essais n°443) [édition numérique: 2013 ; Introduction disponible en ligne]. Retrieved from <http://1libertaire.free.fr/IntroPhiloFoucault.html> [Licence %22GNU / FDL%22]
- Gros, F. (2007). Le “souci de soi” antique chez Michel Foucault: tentative de comparaison avec le coaching contemporain. In É. Pezet (Ed.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance* (pp. 99–107). Paris: Vuibert. Collection AGRH.
- Gros, F. (2010). *Michel Foucault* (4th ed.). Paris: Que sais-je ? PUF (1996).
- Guichard, J., & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris: Dunod.
- Guillaume, G. (2009). *L'ère du coaching critique d'une violence euphémisée*. Syllepse.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, 17(1), 79–103.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory: pour innover ? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32–50.
- Gunz, H. P., Evans, M. G., & Jalland, R. M. (2000). Career Boundaries in a “Boundaryless” World. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford University Press.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105–111.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. (2007). Introduction. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 1–10). California: Sage Publications.
- Gutteridge, T. G. (1987). Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. In D. T. Hall & Associates (Eds.), *Career Development in Organizations* (pp. 50–94). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2000). Conseil et développement de carrière tout au long de la vie. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 29(1), 91–115. Retrieved from [http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=39071](http://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=39071)
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades (California): Goodyear.

- Hall, D. T. (1987). Careers and Socialization. *Journal of Management*, 23(2), 301–321.
- Hall, D. T. (1996a). Long live the career. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers* (pp. 1–12). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (1996b). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10(4), 8–16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks (California): SAGE Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hall, D. T., & al. (1996). *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986). *Human Resource Management: Strategy, Design, and Implementation*. Scott Foresman.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart. In *The Career is dead- Long Live the Career* (pp. 15–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hareven, T. K., & Masaoka, K. (1988). Turning points and transitions: The perception of the life course. *Journal of Family History*, 13(3), 271–289.
- Heilbrunn, B. (2004). *La performance une nouvelle idéologie ? Critiques et enjeux*. Paris: La Découverte.
- Heritage, J. (2004). Conversation analysis and institutional talk. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice* (2nd ed., pp. 222–245). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Herreros, G. (2012). Vers des organisations réflexives : pour un autre management. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13(1), 43–58.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: balancing individual and organizational needs*. London: Sage.
- Herzog, B. (2016). Discourse analysis as immanent critique: Possibilities and limits of normative critique in empirical discourse studies. *Discourse & Society*, 27(3), 278–292.
- Hirsch, P. M., & Shanley, M. (1996). The Rhetoric of Boundaryless – or, how the newly empowered managerial class bought into its own marginalisation. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 218–234). Oxford University Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms*,

## Bibliographie

- Organizations, and States*. Cambridge (Massachusetts) and London: Harvard University Press.
- Hodgson, D. (2005). "Putting on a Professional Performance": Performativity, Subversion and Project Management. *Organization*, 12(1), 51–68.
- Hoyer, P., & Steyaert, C. (2015). Narrative identity construction in times of career change: Taking note of unconscious desires. *Human Relations*, 68(12), 1837–1863.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2012). Beyond macro- and micro-emancipation: rethinking emancipation in organization. *Organization*, 21(1), 22–49.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413.
- Hughes, E. C. (1993a). Cycles, Turning Points, & Careers [Prepared for the 8th Annual Conference on Theology in Action, Adelynrood (South Byfield, Massachusetts), September, 1950. Published by National Council of the Episcopal Church, 1952, New York]. In D. Riesman & H. S. Becker (Eds.), *The Sociological Eye. Selected Papers* (2nd ed., pp. 124–131). New Brunswick (USA) & London (UK): Transaction Publishers (Original edition, by E.C. Hughes, 1971).
- Hughes, E. C. (1993b). Institutional Office and the Person [initialement publié en 1937 dans *The American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413.]. In D. Riesman & H. S. Becker (Eds.), *The Sociological Eye. Selected Papers* (2nd ed., pp. 132–140). New Brunswick (USA) & London (UK): Transaction Publishers (Original edition, by E.C. Hughes, 1971).
- Hughes, E. C. (1996). Le drame social du travail. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales. Les Nouvelles Formes de Domination Dans Le Travail*, 115(1), 94–99.
- Huzzard, T., & Johansson, Y. (2014). Critical action research. In E. Jeanes & T. Huzzard (Eds.), *Critical Management Research: Reflections from the Field* (pp. 81–100). Los Angeles, London, Washington DC, New Delhi, Singapore: Sage.
- Ibarra, H. (2002). How to stay stuck in the wrong career. *Harvard Business Review*, (December), 4–11.
- Ibarra, H. (2004). Career Transition and Change. *Working Papers Series - INSEAD*, 2–28.
- Inkson, K., Gunz, H. P., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340.
- International Coach Federation. (2016). Définition du coaching. Retrieved April 19, 2016, from [http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086](http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=323:quest-ce-que-le-coaching?&Itemid=1086)
- Jackall, R. (2010). *Moral mazes: The world of corporate managers* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Jaillon, D. (2005). Eléments pour un coaching socianalytique. "De L'ère Des Pionniers À L'ère Des Professionnels, Le Coaching Phénomène de Société". *Actes Du Premier Colloque National de La Société Française de Coaching*.

## Bibliographie

- Janssens, M., & Steyaert, C. (1999). The Inhuman Space of HRM: SSSSSSSSSSSSSensing the Subject. *Organization*, 6(2), 371–383.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 189–205.
- Jermier, J. M. (1998). Introduction: Critical Perspective on Organizational Control. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 43). Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control.
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: The Case of the Film Industry. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 58–75). Oxford University Press.
- Joyeau, A., Robert-Demontrond, P., & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management et Avenir*, 34(4), 14–38.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2007). Personality and Career Success. In M. Peiperl & H. P. Gunz (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 59–78). Sage.
- Jung, C. G. (1969). The stages of life. In H. Read, M. Fordham, G. Adler, & W. McGuire (Eds.), R. F. C. Hull (Trans.), *The collected works of C. G. Jung* (2nd ed., Vol. 8, pp. 397–403). New Jersey: Princeton University Press (1931).
- Jung, C. G. (1971). *The portable Jung*. (J. Campbell, Ed., R. F. C. Hull, Trans.). Harmondsworth: Penguin Books.
- Jung, C. G. (1997). *Types Psychologiques*. Collection Jung. Édition Georg (1921).
- Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes* (2nd ed.). Dunod. Collection psychismes (2009).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalampalikis, N. (2003). L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales. In J. Abric (Ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 147–163). Erès.
- Kamoche, K., Pang, M., & Wong, A. L. Y. (2011). Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique. *Organization Studies*, 32(12), 1665–1679.
- Karlsson, J. C. (2012). *Organizational Misbehaviour in the Workplace. Narratives of Dignity and Resistance*. Basingstoke, New York: Palgrave MacMillan.
- Karpman, S. B. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis*

- Bulletin*, 26(7), 39–43.
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin. Collection 128.
- Kaufmann, J.-C. (2008). *Quand Je est un autre*. Paris: Armand Colin.
- Keenoy, T., Oswick, C., & Grant, D. (1997). Organizational Discourses: Text and Context. *Organization*, 4(2), 147–157.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M., Miller, D., Toulouse, J.-M., Friesen, P. H., Boisvert, M., & Theriault, R. (1984). Using the Life Cycle to Anticipate Satisfaction at Work. *Journal of Forecasting*, 3, 161–172.
- Kim, S.-J. (2014). The Career Transition Process: A Qualitative Exploration of Korean Middle-Aged Workers in Postretirement Employment. *Adult Education Quarterly*, 64(1), 3–19.
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2005). Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 303–342). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Klikauer, T. (2011). Management and emancipation: Two opposing ideas (Review essay of The Oxford Handbook of Critical Management Studies, Alvesson et al. 2009). *International Journal of Social Economics*, 38(6), 573–580.
- Klikauer, T. (2013). *Managerialism. A Critique of an Ideology*. London: Palgrave MacMillan.
- Klikauer, T. (2014). *Seven Moralities of Human Ressource Management*. Palgrave MacMillan.
- Klikauer, T. (2015). Critical management studies and critical theory: A review. *Capital & Class*, 39(2), 1–24.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). “Ain”t Misbehavin’? Opportunities for Resistance under New Forms of “Ouality” Management. *Sociology*, 34(3), 421–436.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Relations Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Koch, C. (2000). Collective Influence on Information Technology in Virtual Organizations-Emancipatory Management of Technology? *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 357–368.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development. The Nature and Validity of Moral Stages* (1st ed., Vol. 2). San Francisco: Harper & Row.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342–360.

## Bibliographie

- Kozlowski, M. (2011). *Les contre-pouvoirs de Foucault*. Editions Burozoïques (collection La4èmeGénération). Retrieved from [www.theoriecritique.com](http://www.theoriecritique.com)
- Kram, K. E. (1996). A Relational Approach to Career Development. In D. T. Hall & Associés (Eds.), *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers* (pp. 132–157). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lachman, M. E., Lewkowicz, C., Marcus, A., & Peng, Y. (1994). Images of midlife development among young, middle-aged, and older adults. *Journal of Adult Development, 1*(4), 201–211.
- Lacroix, M. (2000). *Le développement personnel*. Flammarion.
- Lahire, B. (2001a). Catégorisations et logiques individuelles : les obstacles à une sociologie des variations intra-individuelles. *Cahiers Internationaux de Sociologie, 110*(1), 59–81.
- Lahire, B. (2001b). De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique. In B. Lahire (Ed.), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes et critiques* (pp. 121–152). Paris: La Découverte.
- Landour, J. (2012). Quitter l'entreprise pour renouer avec le travail ? Les parcours de désengagement de cadres d'un institut d'études. *Sociologie Du Travail, 54*(4), 511–532.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2004). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: Collection Quadrige, n° 249. PUF (1967).
- Lasch, C. (1981). *La culture du narcissisme*. Paris: Robert Laffont.
- Laude, L., Vignon, C., & Waelli, M. (2012). Observer les organisations de l'intérieur. Plaidoyer pour des recherches ethnographiques. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels, XVIII*(45), 55–76.
- Le Goff, J. (2012). Charles Sanders Peirce. Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction. In O. Germain (Ed.), *Les grands inspirateurs de la Théorie des organisations* (Vol. 1, pp. 276–291). Cormelles-Le-Royal: EMS - Management et Société.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.-C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et Sciences de gestion* (pp. 81–140). Fnege-Economica.
- Le Ny, M. (2009). *Découvrir la philosophie contemporaine*. Paris: Eyrolles.
- Learmonth, M. (2007). Critical management education in action: Personal tales of managerial unlearning. *Academy of Management Learning and Education, 6*(1), 109–113.
- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernamentalité managériale. *Revue de Philosophie Économique, 12*(2), 53–85.
- Leclercq, C. (2011). Engagement et construction de soi. La carrière d'émancipation d'un



- permanent communiste. *Sociétés Contemporaines*, 84(4), 127–149.
- Lefranc, C. (2013). Michel Foucault - Une microphysique du pouvoir. In *Les penseurs de la société. Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* (Vol. 30, pp. 29–29). Sciences Humaines (Version remaniée d'un article paru dans Sciences Humaines, n° 44, novembre 1994).
- Lemke, T. (2002). Foucault, Governmentality, and Critique. *Rethinking Marxism*.
- Lenhardt, V. (1992). *Les responsables porteurs de sens*. Insep Consulting Editions.
- Letonturier, É. (2016). L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Max Weber (1964). In *Encyclopædia Universalis*. Retrieved from <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/l-ethique-protestante-et-l-esprit-du-capitalisme>
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13.
- Linhart, D. (2011). De la domination et de son déni. *Actuel Marx*, 49(1), 90–103.
- Linhart, D. (2012). Entretien avec Danièle Linhart. Propos recueillis par Pauline Rabilloux. *Entreprise & Carrières*, 1110(18–24 septembre), 1.
- Linhart, D., & Moutet, A. (2005). *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*. Paris: La Découverte. Collection Recherches.
- Lips-Wiersma, M., & McMorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice. *Journal of Humanistic Psychology*.
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*. Paris: La fabrique.
- Louart, P. (2002). *Le coaching, son intérêt, ses méthodes*. Lille (IAE-USTL): Les cahiers de la recherche Claree n°10.
- Lucas, K., Liu, M., & Buzzanell, P. M. (2006). No limits careers: A critical examination of career discourse in the U.S. and China. In M. Orbe, B. J. Allen, & L. A. Flores (Eds.), *International and intercultural communication annual 28* (pp. 217–242). Thousand Oaks (California): Sage.
- Lynch, M. (2001). Vers une généalogie constructiviste du constructivisme. *Revue Du MAUSS*, 17(1), 224–246.
- Mahmoudi, R. (2013). Etapes de carrière objectives et subjectives : vers des carrières aux configurations “illimitées” ? Congrès de l'AGRH.
- Mahmoudi, R. (2014). Cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif : essai de structuration - cas Worldwide express. *Management & Avenir*, 72(6), 35–49.
- Malarewicz, J.-A. (2012). *Systémique et entreprise. Mettre en oeuvre une stratégie de changement* (3rd ed.). Orléans: Pearson.
- Marbot, É., & Peretti, J.-M. (2006). *Les seniors dans l'entreprise* (2nd ed.). Pearson.

## Bibliographie

- Marchington, M., & Zagelmeyer, S. (2005). Foreword: linking HRM and performance – a never-ending search? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 3–8.
- Marshall, G. S. (2007). Commanded to enjoy – The waning of traditional authority and its implication for public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 29(1), 102–114.
- Martin, V. (2005). Les études qualitatives. Les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing. Zoom sur l'entretien non-directif. *Revue Française Du Marketing*, 204(4/5), 85–97.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2011). *Burn-out*. Paris: Les Arènes.
- Maslow, A. H. (2004). *L'accomplissement de soi*. Eyrolles.
- Maurin, É. (2009). *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*. Paris: Seuil (La République des idées).
- Mayrhofer, W., & Iellatchitch, A. (2005). Rites, right?: The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. *Career Development International*, 10(1), 52–66. <https://doi.org/10.1108/13620430510577628>
- Mazade, O. (2011). La crise dans les parcours biographiques : un régime temporel spécifique ? *Temporalités*, 13, 1–16.
- McCabe, D. (2010). Strategy-as-Power: Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society. *Organization*, 17(2), 151–175.
- McGillivray, D. (2005). Fitter, happier and more productive: Governing Working Bodies through Wellness. *Culture and Organization*, 11(2), 125–138.
- McKinlay, A. (2006). Managing Foucault: Genealogies of management. *Management & Organizational History*, 1(1), 87–100.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52.
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A NineYear Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (M. Hlady Rispal, Trans.) (2nd ed.). Bruxelles: De Boeck.
- Miller, G., & Fox, K. J. (2004). Building bridges. The possibility of analytic dialogue between ethnography, conversation analysis and Foucault. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice* (2nd ed., pp. 35–55). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*. (M.-F. Pavillet, Trans.). Paris: Éditions d'Organisation.

## Bibliographie

- Minvielle, Y. (2002). Le coaching, nouveau marqueur social. In G. Forestier (Ed.), *Regards croisés sur le coaching* (pp. 249–255). Éditions d'Organisation.
- Moissonnier, V. (2017, February 27). Coach, un métier très féminin. Retrieved from <http://www.radiocoaching.info/coach-metier-tres-feminin/>
- Moore, C., Gunz, H. P., & Hall, D. T. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 13–38). Sage.
- Moreau, F. (2014). Rupture de carrière : la subjectivation des coachs face aux normes disciplinaires de carrière. Chester: XXVe Congrès de l'AGRH.
- Morrisette, J., Guignon, S., & Demazière, D. (2011). De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche. *Recherches Qualitatives*, 30(1), 1–9.
- Morse, J. M., Noerager Stern, P., Corbin, J., Bowers, B., Charmaz, K., & Clarke, A. E. (2009). *Developing grounded theory. The second generation*. Walnut Creek (California): Left Coast Press.
- Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Neculau, A. (2008). La corruption de la relation d'aide dans un contexte social contrôlé. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 6(2), 139–158.
- Negroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 119(2), 311–331.
- Newton, T. (1998). Theorizing Subjectivity in Organizations: The Failure of Foucauldian Studies? *Organization Studies*, 19(3), 415–447.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351.
- Nizet, J. (2007). *La sociologie d'Anthony Giddens*. La découverte. Collection Repères, n°497.
- Ohayon, A. (2007). La psychologie appliquée à la conduite de soi et des autres dans l'entre-deux-guerres. In É. Pezet (Ed.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance* (pp. 17–30). Paris: Collection AGRH. Vuibert.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1998). Émique. *L'Homme*, 38(147), 151–166.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-neuve: Academia Bruylant. Anthropologie prospective n°3.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2010). Anthropologie médicale et socio-anthropologie des actions publiques. *Anthropologie & Santé*. <https://doi.org/10.4000/anthropologiesante.86>
- Osipow, S. H., & Fitzgerald, L. F. (1996). *Theories of Career Development* (4th ed.).

## Bibliographie

- Allyn and Bacon (1968).
- Osty, F. (2003). *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*. Presses universitaires de Rennes.
- Paillé. (2004). *La Fidélisation des Ressources Humaines*. Paris: Economica. Collection Gestion.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de Recherche Sociologique*, 23, 147–181.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3rd ed.). Paris: Armand Colin.
- Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2007). *The Dictionary of Alternatives. Utopianism and Organization*. London, New York: Zed Books.
- Passeron, J.-C. (1991a). *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*. Paris: Essais et Recherche. Nathan.
- Passeron, J.-C. (1991b). Le scénario et le corpus. Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. In *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (pp. 185–206). Paris: Essais et Recherche. Nathan.
- Passeron, J.-C. (1995). Weber et Pareto, la rencontre de la rationalité dans les sciences sociales. In L. A. Gérard-Varet & J.-C. Passeron (Eds.), *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*. Paris: EHESS.
- Patton, W., & McMahon, M. (1999). *Career Development and Systems Theory: A New Relationship*. Pacific Grove (California): Brooks/Cole.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse. *Education Permanente*, 153(4), 43–56.
- Paul, M. (2011). Le coaching comme “art de la conversation”. L'enjeu de sa posture. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(42), 123–147.
- Peirce, C. S. (2002). *Pragmatisme et pragmatisme, Oeuvres philosophiques (1903)*. (C. Tiercelin & P. Thibaud, Eds.) (Vol. 1). Paris: Editions du Cerf.
- Persson-Gehin, S. (2005). *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Approche exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens*. Thèse de sciences de gestion (27-09-2005). Université Nancy 2.
- Persson, S. (2006). Les références du coaching. Analyse bibliométrique de la littérature francophone. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 63–90.
- Persson, S. (2008). Pourquoi les chartes éthiques? *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIV(3), 169.
- Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise (RIMHE)*, 15(1), 104–114.
- Persson, S., Rappin, B., & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching. 20 ans de

## Bibliographie

- coaching : état des lieux. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(42), 21–35.
- Peters, M. A., & Besley, T. A. C. (2012). The Narrative Turn and the Poetics of Resistance: towards a new language for critical educational studies. *Policy Futures in Education*, 10(1).
- Pezet, É. (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 169–189.
- Pezet, É. (2005). Le coaching: souci de soi et pouvoir. Paris Dauphine: Acte du XVIème Congrès de l'AGRH.
- Pezet, É. (2007a). Le coaching : souci de soi et pouvoir. In E. Pezet (Ed.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance* (pp. 77–98). Paris: Collection AGRH. Vuibert.
- Pezet, É. (2007b). *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris: Collection AGRH. Vuibert.
- Pezet, É. (2007c). Quelques pistes pour une recherche en sciences de gestion. In É. Pezet (Ed.), *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris: Collection AGRH. Vuibert.
- Pezet, É., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? *Management & Avenir*, 53(3), 91–102.
- Pichault, F. (2011). Critique de la gestion du changement. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives Critiques en Management. Pour une gestion citoyenne* (1st ed., pp. 97–120). Bruxelles: De Boeck.
- Pichault, F., Dervaux, A., & Vrancken, D. (2013). Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle ? Acte du XXIVe congrès de l'AGRH.
- Pluchart, J.-J. (2011). De l'homo metis à l'homo academicus : la transition de carrière revisitée. *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 187(1), 95–113.
- Pochic, S. (2009). Les cadres et la menace du chômage : mobilisation catégorielle contre un risque récurrent. In D. Demazière & C. Gadéa (Eds.), *Sociologie des groupes professionnels : acquis récents et nouveaux défis* (pp. 378–390). Paris: La Découverte.
- Pogrebinschi, T. (2008). Power as Emancipation. In *Annual Meeting of the American Political Science Association*.
- Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D., & Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 189–201.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behavior*. London, Newbury Park, Beverly Hills, New Delhi: Sage.
- Prasad, A., Prasad, P., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2016). *The Routledge Companion to*

## Bibliographie

- Critical Management Studies*. London and New York: Routledge.
- Pringle, J., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839–853.
- Queval, I. (2004). *S'accomplir ou se dépasser, Essai sur le sport contemporain*. Gallimard.
- Raelin, J. (1985). Work patterns in the professional life-cycle. *Journal of Occupational Psychology*, 85, 177–187.
- Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible. Esthétique et politique*. Paris: La Fabrique.
- Rancière, J. (2004). *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*. Paris: 10-18 (Fait et cause, 1987).
- Rancière, J. (2008). *Le spectateur émancipé*. Floch: La fabrique.
- Rancière, J. (2009). *Et tant pis pour les gens fatigués. Entretiens*. Paris: Amsterdam.
- Rappin, B. (2005). Le coaching, outil de réconciliation de l'économique et de l'humain ? *XVIe Congrès AGRH*.
- Rappin, B. (2006a). *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*. Thèse de Sciences de gestion. Université Nice Sophia Antipolis.
- Rappin, B. (2006b). Le coaching ou la transparence intégrale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 203–220.
- Rappin, B. (2007). Mode et management : le cas du coaching. *XVIIIe Congrès AGRH*.
- Rappin, B. (2008). *Herméneutique et sciences de gestion*. L'Harmattan.
- Rappin, B. (2011). "Le talent du coach". Le new age et son influence dans le coaching comme nouveau mode de régulation de la déception sociale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(41), 157–170.
- Rappin, B. (2012). Autour de Foucault et d'Agamben : du management comme gouvernement des hommes et du coaching comme dispositif de management. In *Colloque Hommes de management et management des hommes*. Paris: ISC.
- Rappin, B. (2014). *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation. Volume I*. Nice: Ovidia.
- Reed, M. (2000). The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis. *Organization*, 7(3), 524–530.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Renault, E. (2016). Émanciper le travail : une utopie périmée ? *Revue Du MAUSS*, 48(2), 151–164.
- Revel, J. (2002). *Le vocabulaire de Foucault*. Ellipses.

## Bibliographie

- Richardson, M. S. (2000). A new perspective for counsellors: from career ideologies to empowerment through work and relationship practices. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), *The Future of Career*. Cambridge University Press.
- Riverin-Simard, D. (1993). *Transitions professionnelles: choix et stratégies*. Sainte-Foy, (Québec): Les Presses de l'Université Laval.
- Robert-Demontrond, P. (2004). *Méthodes d'observation et d'expérimentation*. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. Apogée.
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2007). Dire le faire : questions épistémologiques sur l'élucidation de l'expertise professionnelle. *Sciences de Gestion*, 61, 21–47.
- Robert-Demontrond, P., & Le Moal, Y. (2004). L'acédie comme mal des ambitions déçues : repères théoriques et études de cas. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, X(23), 141–157.
- Roger, A., & Roques, O. (1994). Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres. Montpellier: Acte du Vème congrès de l'AGRH.
- Rogers, C. (1998). *Le développement de la personne*. Dunod (1968).
- Roland, G., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques Méditerranéennes*, 75(1), 73–89.
- Rose, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self* (2nd ed.). London, New York: Free Association Book (1989).
- Rosenthal, G. (2004). Biographical research. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 48–64). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage. Concise Paperback Edition (2007).
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments: A two-way street. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. (pp. 290–322). Jossey-Bass.
- Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies Pratiques*, 2(17), 43–54.
- Salman, S. (2013). *Une hygiène psychique au travail ? Genèse et usages du coaching en entreprise en France*. Thèse de doctorat de sociologie. Université Paris X Ouest Nanterre-La Défense, sous la direction de François Vatin.
- Salman, S. (2015). Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du "nouvel esprit du capitalisme." *Travail et Emploi*, 143(juillet-septembre), 59–73.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 33–57.

## Bibliographie

- Saxenian, A.-L. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 23–39). Oxford University Press.
- Schegloff, E. A. (2015). Conversational Interaction. The Embodiment of Human Sociality. In D. Tannen, H. E. Hamilton, & D. Schiffrin (Eds.), *The Handbook of Discourse Analysis* (2nd ed., Vol. I & II, pp. 346–366). Chichester, Oxford: Wiley.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics : matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scherer, A. G. (2009). Critical Theory and its Contribution to Critical Management Studies. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (2nd ed., pp. 29–51). New York: Oxford University Press.
- Sears, S. (1982). A Definition of Career Guidance Terms: A National Vocational Guidance Association Perspective. *Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 137–143.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in New Capitalism*. London: Norton.
- Sepulchre, T., & Jardat, R. (2003). Coaching : sur les Sentiers de la gloire ? *Expansion Management Review*, 110, 40–47.
- Société Française de Coaching. (2016). Coaching pro - définition. Retrieved April 19, 2016, from <http://www.sfcoach.org/coaching-pro>
- Sotirin, P., & Gottfried, H. (1999). The ambivalent dynamics of secretarial “Bitching”: Control, resistance, and the construction of identity. *Organization*, 6(1), 57–80.
- Soulet, M.-H. (2006). Traces et intuition raisonnée. Le paradigme indiciaire et la logique de la découverte en sciences sociales. In P. Paillé (Ed.), *La Méthode qualitative. Posture de recherche et travail de terrain*. Paris: Armand Colin.
- Soulet, M.-H. (2010). Pourquoi traduire The Discovery of Grounded Theory ? In B. G. Glaser & A. A. Strauss (Eds.), *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative* (pp. 5–21). Armand Colin.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560.
- Spicer, A., & Böhm, S. (2007). Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. *Organization Studies*, 28(11), 1667–1698.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216–227.
- Stevens, H. (2007). Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus. *Sociologie Du Travail*, 49(4), 443–463.
- Stevens, H. (2013). Entre émancipation symbolique et reproduction sociale. *Ethnographie*



- d'une formation de "développement personnel." *Travail et Emploi*, 133(1), 39–51.
- Stokes, P. (2011). *Critical Concepts in Management and Organization Studies: Key Terms and Concepts*. London: Palgrave Macmillan.
- Strauss, A. A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Sage (2014).
- Strauss, A. A., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. (M.-H. Soulet, S. Emery, K. Oeuvray, & C. Saas, Trans.) (Vol. 22). Collection Res Socialis. Editions Saint-Paul Fribourg en Suisse (1990).
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239–252.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.
- Sullivan, S. E., & Crocitto, M. (2007). The Developmental Theories. A Critical Examination of Their Continuing Impact on Careers Research. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 283–309). Sage.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1963). *L'orientation : vers une profession ou vers une carrière ? Rapport du deuxième congrès des conseillers en orientation du Québec*. Québec: Corporation des conseillers en orientation du Québec.
- Super, D. E. (1979). The Babble That Is Babel: a Basic Glossary for Career Education. *Journal of Career Development*, 5(3), 156–171.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Super, D. E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development : Applying contemporary theories to practice* (pp. 192–234). San Francisco: Jossey Bass.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theory to practice* (pp. 197–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The Life-Span, Life-Space Approach to Careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theory to practice* (3rd ed., pp. 121–178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Thompson, A. S., Lindeman, R. H., Jordaan, J. P., & Myers, R. A. (1988). *Manual for the Adult Career Concerns Inventory and the Career Development Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

- Syntec-Coaching. (2011). Enquête sur les attentes des entreprises et des cadres en matière de coaching. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.syntec.evolution-professionnelle.com/6-syntec-conseil-en-evolution-professionnelle/165-nos-metiers/448-etude-coaching.aspx>
- Taskin, L. (2011). Entre réalisme et citoyenneté : pour un critique interne aux sciences de gestion. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management* (1st ed., pp. 29–47). Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Taskin, L., & de Nanteuil, M. (2011). Le management peut-il être une science ... critique ? In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management* (1st ed., pp. 17–25). Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Taskin, L., & Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies: Key dimensions. *Gestion 2000*, 25(6), 27–38.
- Tempest, S., McKinlay, A., & Starkey, K. (2004). Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. *Human Relations*, 57(12), 1523–1545.
- Thoemmes, J., & Escarboutel, M. (2009). Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux. *Informations Sociales*, 153(3), 68–74.
- Thomas, J. (1993). *Doing Critical Ethnography* (Vol. 26). Newbury Park, London, New Delhi: Sage (Qualitative Research Methods Series).
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706.
- Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4), 615–633.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518–546. <https://doi.org/10.2307/258907>
- Townley, B. (1995). “Know Thyself”: self awareness, self formation and managing. *Organization*, 2(2), 271–289.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized Careers. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 189–210). Sage.
- van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 4(2), 249–283.
- van Dijk, T. A. (2015). Critical Discourse Analysis. In D. Tannen, H. E. Hamilton, & D. Schiffrin (Eds.), *The Handbook of Discourse Analysis* (2nd ed., Vol. I & II, pp. 466–485). Chichester, Oxford: Wiley.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational careers : some new perspectives*. New York : John Wiley & Sons Ltd.

## Bibliographie

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1977). Career Development. In R. J. Hackman & L. J. Suttle (Eds.), *Improving Life at Work* (pp. 30–95). Santa Monica: Goodyear.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177–1187.
- Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A.-J. (2009). L'engagement organisationnel. In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportement organisationnel Volume 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (1st ed., pp. 275–306). Bruxelles: De Boeck. Collection Méthodes & Recherches.
- Vergnaud, J.-M., & Blin, P. (1987). *L'analyse transactionnelle. Outil d'évolution personnelle et professionnelle*. Les Éditions d'organisation.
- Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. *Revue Française de Sociologie*, 45(4), 681–710.
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 179–202.
- Vernazobres, P. (2007). Le coaching : mode ou innovation managériale ? Vers l'intégration aux politiques de GRH. Le cas des sociétés du CAC 40. *XVIIIe Congrès AGRH*.
- Vernazobres, P. (2008). *Approche contextualiste des pratiques de coaching prescrit dans les grandes entreprises en France . Vers de nouveaux modes de régulation sociale en gestion des ressources humaines ?* Thèse de sciences de gestion. Université Paris 12 - Paris Est.
- Vernazobres, P. (2013). De la gestion au pilotage des carrières des cadres supérieurs et dirigeants dans les grandes entreprises multinationales : une approche exploratoire par les récits de vie. In F. Dany, L. Pihel, & A. Roger (Eds.), *La gestion des carrières. Populations et contextes* (pp. 59–92). Paris: Collection Recherche AGRH. Vuibert.
- Vidaillet, B., & Vignon, C. (2004). Observation participante et effet de résonance. In *Conférence internationale sur les méthodes de recherche* (pp. 1–11). Academy of Management et Iseor.
- Vignon, C. (2013). *De la formation des managers à l'expérience organisationnelle : pour une prise en compte de la subjectivité. Tome 1*. Habilitation à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion, soutenue à l'Université de Rennes 1 sous la direction du Professeur Alis.
- Voegtli, M. (2004). Du Jeu dans le Je : ruptures biographiques et travail de mise en cohérence. *Lien Social et Politiques*, 51(printemps), 145–158.
- Voynet-Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 18(44), 71–88.

## Bibliographie

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica - Gestion.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 9–30). De Boeck.
- Wall, J. D., Stahl, B. C., & Salam, A. F. (2015). Critical Discourse Analysis as a Review Methodology: An Empirical Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 257 – 285.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462.
- Wasmer, E. (2012). *Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française*. L'Institut Montaigne.
- Watts, A. G. (2001). L'éducation en orientation pour les jeunes: les principes et l'offre au Royaume-Uni et dans les autres pays européens. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 30, 92–104.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
- Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. (J.-M. Tremblay, Trans.). Collection Les classiques des sciences sociales (2002).
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 40–57). New York: Oxford University Press (OUP).
- Whitmore, J. (2003). *Le Guide du Coaching. Entraînement individuel, dynamique des équipes, amélioration des performances* (3rd ed.). Paris: Maxima.
- Wickert, C., & Schaefer, S. M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations*, 68(1), 107–130.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 166–175.
- Willmott, H. (1998). Re-cognizing the other: reflections on a “new sensibility” in social and organization studies. In R. C. H. Chia (Ed.), *In the Realm of Organization. Essays for Robert Cooper* (1st ed., pp. 217–246). London, New York: Routledge.
- Willmott, H. (2011). Préface. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives Critiques en Management. Pour une gestion citoyenne* (1st ed., pp. 11–15). Bruxelles: De Boeck.

## Bibliographie

- Willmott, H., & Corporate Reform Collective. (2014). *Fighting Corporate Abuse. Beyond Predatory Capitalism*. Pluto Press.
- Winnicott, D. W. (1953). Transitional objects and transitional phenomena. *International Journal of Psycho-Analysis*, 34, 89–97.
- Winnicott, D. W. (1965). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment: Studies in the Theory of Emotional Development*. London: The Hogarth Press. The International Psycho-Analytical Library.
- Winnicott, D. W. (2011). Transitional objects and transitional phenomena. In L. Caldwell & A. Joyce (Eds.), *Reading Winnicott* (pp. 99–126). London, New York: The New Library of Psychoanalysis. Routledge.
- Wodak, R. (1996). *Disorders of Discourse*. London: Longman.
- Worms, F. (2013). *Les 100 mots de la philosophie*. Collection Que sais-je? Presses Universitaires de France. Version numérique.
- Wotling, P. (2001). *Le vocabulaire de Nietzsche*. Paris: Éditions Ellipses. Collection “Vocabulaire de ...”
- Yates, S., & Hiles, D. (2010). Towards a “Critical Ontology of Ourselves”? Foucault, Subjectivity and Discourse Analysis. *Theory and Psychology*, 20(1), 52–75.
- Young, R. A., Valach, L., & Collin, A. (2002). A Contextual Explanation of Career. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career Choice and Development* (4th ed., p. 206-). Jossey-Bass.
- Yum, S. N. S. (2006). Exploring emancipatory youth work. The case of Hong Kong outreach workers. *International Social Work*, 49(4), 471–481.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371–1397.

# Annexes

## Annexe 1. Impression écran du système d'anonymisation

Notre tableau contient quatre colonnes principales (mot-clé ; code supérieur ; code ; libellé) puis une colonne pour chaque répondant. Le mot-clé peut correspondre à un 'lieu' contenant différents codes supérieurs (ville, pays, etc.), incluant ensuite les codes ([ville1], [ville2] etc. ; [pays1], [pays2]).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	mot-cléf	code supérieur	codes	libellé	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	1C8	1C9	1C10
181	lieu	paysage	[montagnes1]	Pyrénées								1C8		
196	lieu	pays	[pays1]	Danemark										
197	lieu	pays	[pays10]	Tchécoslovaquie										
198	lieu	pays	[pays11]	Irlande								1C8		
199	lieu	pays	[pays12]	Allemagne										
200	lieu	pays	[pays13]	Tunisie										
201	lieu	pays	[pays14]	Italie										
202	lieu	pays	[pays15]	Indonésie										
203	lieu	pays	[pays2]	Finlande										
204	lieu	pays	[pays3]	Algérie							C7			
205	lieu	pays	[pays4]	Etats-Unis										
206	lieu	pays	[pays5]	Japon										
207	lieu	pays	[pays6]	France										
208	lieu	pays	[pays7]	Maroc										
209	lieu	pays	[pays8]	Burkina-Faso										
210	lieu	pays	[pays9]	Hongrie										
229	lieu	région	[région1]	Rhône-Alpes										
230	lieu	région	[région2]	Nord Pas-de-Calais									1C9	
231	lieu	région	[région3]	Ille de France	C1									
232	lieu	région	[région4]	Alsace										
233	lieu	région	[région5]	PACA										
234	lieu	région	[région6]	Bretagne	C1		C3							
246	lieu		[technopole1]	Sophia Antipolis										
253	lieu	ville	[Town1]	Carcassonne										
254	lieu	ville	[Town2]	Cambridge										
258	lieu	ville	[ville1]	Paris			C2							
259	lieu	ville	[ville10]	Lille									1C9	
260	lieu	ville	[ville11]	Valenciennes									1C9	
261	lieu	ville	[ville12]	Dijon						C6	C7			

## Annexe 2. Illustration d'une analyse de contenu dans le cas d'une transition brusque à partir d'un déclencheur professionnel choisi

Cette illustration donne à voir le travail de fond qui a permis la catégorisation des types de transition de carrière. Chaque catégorie relève d'un code qui doit pouvoir être contextualiser car cela peut impliquer une interprétation, il s'agit ici d'être objectif ou plutôt de prendre de la distance avec notre subjectivité, d'être explicite dans la démarche.

La première trajectoire que nous analysons ici est essentiellement relative au degré de rapidité de la transition. Ce degré de rapidité relève d'un caractère précipité voire brutal. Dès lors, nous distinguons une transition plutôt brusque et une transition plutôt progressive, chacune apparaissant plutôt subie ou plutôt choisie, à partir d'un déclencheur plutôt professionnel ou plutôt personnel. Par convention, nous parlons ici directement de transition brusque, progressive, choisie ou subie à partir d'un déclencheur professionnel ou personnel. Nous tenons compte des différentes nuances dans les catégories qui ne sont pas exclusives. L'adjectif 'brusque' permet de traduire le caractère soudain, imprévu, violent et/ou rapide. Aussi certains cas sont-ils moins explicites, ils sont transverses puisque les dimensions personnelles et professionnelles, choisie ou subie, s'entremêlent.

Dans les récits de vie concernés par une transition brusque, les enquêtés sont essentiellement des managers. Trois cas sont à distinguer. Le premier est 1C18 qui n'a pas connu de transition brusque en tant que telle mais plutôt une transition très rapide et sans changer de poste. Ce n'est donc pas tant une transition de carrière qu'une évolution professionnelle. Le deuxième cas est 1C21 qui passe de femme au foyer à coach. Le troisième cas est 1C12 qui était consultant avant d'être au chômage et de s'orienter vers le coaching. Nous incluons ces cas dans notre analyse car il nourrisse la compréhension d'une transition brusque.

Au sein de la transition brusque choisie s'opère un basculement vers un changement professionnel. Chez nos enquêtés, les transitions professionnelles brusques reposent sur des déclencheurs professionnels qu'ils n'avaient pas prévus ou qui les surprennent de par leur rapidité ou leur brutalité. Ils choisissent alors une transition professionnelle en disant 'stop', en « sortant du circuit », en marquant une « rupture », en « arrêtant du jour au lendemain », en « quittant leur entreprise », en « partant en courant », en « démissionnant » ... mais pas toujours. Pour 1C18, c'est la demande soudaine de

coaching par une cliente du cabinet de consulting dans lequel elle est salariée, qui la conduit à commencer une activité de coaching tout en restant dans son cabinet.

Parmi les verbatim que nous mettons à disposition dans le tableau<sup>148</sup> ci-après, nous relevons quatre éléments émergents caractérisant le déclencheur professionnel de la transition brusque choisie : l'occasion de changer, la prise de conscience, la rencontre, l'expression d'une saturation par le corps des enquêtés.

1/ Un premier élément déclencheur nourrit une transition brusque choisie : l'occasion de changer, une occasion à saisir. Cette occasion provoque surtout une transition rapide plutôt que brutale. Encore une fois, les situations ne sont pas si tranchées que notre matrice pourrait en rendre compte. L'occasion qui permet à 1C8 de s'interroger sur l'après et de continuer son travail, c'est la « proposition d'un poste européen » qu'il refuse avant de « sortir du circuit ». Pour 1C9, alors qu'elle n'en pouvait plus car elle avait « un boulot ... par-dessus la tête (*mime*) », se présente une opportunité de décrocher un « poste de maître de conférences associée ». Elle « arrête du jour au lendemain » et en tant que « fonctionnaire », elle n'a alors « plus de salaire » (bien qu'elle ait « négocié son départ »). Précisons que pendant « sept ans », 1C9 avait une « envie de bouger » mais « ça ne se faisait pas » et elle avait ainsi « renoncé à quitter » son poste pour l'université. Ce projet était en suspens pour elle depuis ses études supérieures car elle avait avorté un projet de thèse faute d'« allocation de recherche ». Concernant 1C14, il se porte « volontaire » pour « accompagner » les salariés dans un « programme » de « remontée d'information » et de brainstorming depuis les « filiales » amorcé par le « CEO du groupe » en vue d'un « repositionnement stratégique ». À l'issue de cette expérience, « le lendemain je suis allé voir mon patron et je lui ai ... je lui ai dit qu'il fallait qu'il me vire ». Pour 1C18, l'occasion prend la forme d'une demande client. Cela lui « met le pied à l'étrier » et lui permet de réussir « à formuler ce que j'avais envie de faire parce que ... et bien parce que c'est vrai que ... le développement personnel me passionnait ». Tandis que 1C15 « arrange un licenciement » lorsque sa supérieure hiérarchique lui propose. L'occasion qui se présente à 1C19 c'est le refus d'un poste qu'elle voulait, à savoir « cadre-dirigeant opérationnelle » « dans la région ». En parallèle, elle avait « envie de faire quelque chose qui change » « de ce que j'avais fait jusqu'alors », « une envie de changer de vie ». Mais « si j'avais eu ce poste-là dans le sud j'aurais continué,

---

<sup>148</sup> Tableau intitulé « Verbatim illustrant la transition brusque choisie à partir d'un déclencheur professionnel »



voilà. Et j'aurais pas eu de rupture, en tout cas pas à ce moment-là » « sachant que j'ai toujours fait ce que je voulais ». Enfin, 1C23 saisit l'occasion d'exprimer un « désaccord avec la vision de l'entreprise », dans un contexte où, « en 2008 », « avec les krachs boursiers », « j'ai laissé 60% de mon portefeuille ».

Nous comprenons ici que les enquêtés s'appuient sur un contexte qui leur est plus ou moins favorable pour prendre la décision, du jour au lendemain, de quitter leur poste, excepté pour 1C18 dont la seule la mission évolue. L'occasion qui se présente à nos enquêtés alimente parfois une prise de conscience.

2/ Le deuxième élément observable qui participe du déclenchement d'une transition brusque choisie est la prise de conscience, voire la remise en question.

Si 1C9 souhaitait « partir » depuis longtemps, elle avait aussi « renoncé ». L'opportunité de postuler en tant que « professionnelle associée » à l'université lui permet de prendre du recul :

Enquêteur : vous dites "j'en pouvais plus", c'était ...

1C9 : ah je me voyais pas ... ! C'est-à-dire que ... y'a quand même quand vous êtes au milieu ... en entreprise, une pression de l'environnement qui est très différent qu'en libéral ... je sais pas comment expliquer, c'est peut-être une ... c'est peut-être juste une *incapacité à prendre du recul* ! [...] j'avais un boulot ... par-dessus la tête (*mime*) et, et c'... bon ça, et puis, je pense qu'aujourd'hui, je serais incapable de, enfin, si fallait y retourner, j'y retournerai ... (*rire*) mais j'aurais beaucoup de mal ! ».

La prise de conscience est explicite chez 1C14 : « un jour je me suis réveillé [...] je me suis dit que "ce ... ce truc là pour lequel je n'étais pas payé ... allait s'arrêter et que ... en fait j'avais tiré plus de satisfaction de ... cet extra-job que le boulot pour lequel j'étais à l'époque ... grassement payé" en fait ». D'un coup, 1C14 demande alors à se faire « virer ». « Voilà, c'est ... ça été vraiment un déclic, vraiment une quasi ... révélation pour moi en fait ». 1C14 se confronte alors au versant négatif de sa découverte. « J'ai eu l'occasion de découvrir que ce que je faisais, en fait ... j'étais pas heureux ... en étant manager ... etcetera. J'étais en sur-adaptation ». Au sujet de 1C18, c'est sa cliente qui « a réussi à formuler ce que j'avais envie de faire parce que ... et bien parce que c'est vrai que ... le développement personnel me passionnait ». Quelque chose de présent et d'implicite se concrétise à ce moment-là pour cette enquêtée. Une autre illustration repose les propos de 1C23 qui parle d'un « réveil ». Sa prise de conscience semble favorisée par la « saturation », le fait de « péter un plomb », qu'il exprime pour se rendre compte « à un

moment donné, on', on n'est plus bien ». « Il faut qu'il se passe quelque chose, pour qu'on se réveille ». Selon 1C23, sa prise de conscience est liée aussi à son âge. À « 40 ans, c'est un ... un bon moment charnière pour ... pour se remettre en question », comme si à cet âge il avait « assez de maturité ». Une maturité, permise par « l'accumulation de suffisamment de baffes et d'échecs », qui l'amène à « essayer de faire tourner la roue à l'envers, ou dans l'autre sens ». « Et c'est très difficile et ça bouffe beaucoup d'énergie ».

Cette prise de conscience est parfois déclenchée par un événement tiers, une opportunité professionnelle, celle-ci peut être une rencontre.

3/ Dans le cas de la transition brusque choisie, seul le cas de 1C18 répond au troisième élément qu'est la rencontre. La personne tierce joue le rôle de facilitateur, aide à baisser des résistances plus ou moins conscientes, ou permet de faire émerger un désir ou un souhait en sommeil. D'autres répondants évoquent des rencontres (1C15 qui découvre la PNL via une rencontre amicale, 1C6 à qui un cycliste vient demander d'être coaché individuellement) mais qui ne caractérisent pas une transition rapide, elle serait au contraire progressive. Toutefois cette analyse s'inscrit davantage dans une analyse de processus plutôt que de codage partiel des caractéristiques de la transition. La prise de conscience ou la saisie d'une occasion semblent également appuyées par le langage du corps.

3/ Le quatrième élément est l'expression d'une saturation par le corps des enquêtés. L'image du corps est ici mobilisée souvent pour exprimer de l'excès. Cet excès conduit brutalement à prendre la décision imprévue d'amorcer une transition. Ce surplus déborde sous plusieurs formes. 1C8 dit « ça me fait chier », il insiste sur son « ras le bol » en désignant le « secteur d'activité de la distribution ». « La rupture c'est que j'en avais vraiment marre ... là pour le coup, le ... je ... comment dire le ... le bénéfice narcissique ... et même l'intérêt pour la profession n'était pas suffisant pour combler le ras le bol (intonation) que j'en avais de la stérilité du terrain !! ». Pour 1C8, le déclencheur de sa transition professionnelle est le refus d'une promotion hiérarchique « au niveau européen », il rompt alors avec son ascension professionnelle pour « sortir du circuit ». Quant à 1C11, elle utilise l'image de son corps pour exprimer la fuite, elle « part en courant » ne « supportant pas le modèle » managérial dans lequel elle se trouve au retour de son expérience à « l'étranger ».

Mais le corps parle aussi aux dépens des managers. 1C6 « vomit sa passion du football » alors qu'il y a fait toute sa carrière. Ce « trop-plein » est « incroyable pour quelqu'un qui était passionné ». Pour « pouvoir progresser », 1C6 est allé « au bout de sa passion », « remettant une couche à chaque fois » « parce que tu dois battre le petit copain ». Son excès le conduit à basculer brutalement, par « dégoût ». Par ailleurs, 1C15 évoque un « chamboulement » lorsqu'elle fait un « *burnout* » trois mois après avoir « démissionné et avoir été retenue » ... par « beaucoup d'argent ». Suite à son « *burnout* » elle « négocie son départ » pour cette fois, être « virée ». Avant de tout quitter, 1C23 vit également un « *burnout* » et de la « saturation ». Sous forme (hypothétiquement) projective, il (se) parle comme « quelqu'un qui a une pression trop forte en entreprise et à un moment donné il pète un plomb, il est en arrêt maladie, il n'arrive plus à se lever, il ne mange plus ». « C'est l'accumulation de petites choses, qui à un moment donné fait que vous êtes fatigué ».

Ces cas montrent le caractère brusque de la transition des enquêtés bien qu'elle conduise au choix délibéré de quitter leur poste. Quelque part ce choix s'impose à eux car ils ont été au bout de quelque chose, soit en termes hiérarchiques, soit parce que la rétribution est devenue insuffisante par rapport à leurs exigences qui évoluent. Ou bien leur corps brûle de l'intérieur dans les cas de *burnout* (nous nous appuyons ici sur le déclaratif des enquêtés, puisqu'il ne s'agit pas de savoir si leur *burnout* répond aux critères de Maslach (2011), il s'agit plutôt de montrer le caractère brusque qui s'opère dans une telle transition). La transition est ici qualifiée de professionnelle, car si elle mobilise le corps, elle est ancrée dans la sphère professionnelle, elle relève du contexte du travail. Au sein de ce type de transition, brusque et choisie, nous repérons également un déclencheur relatif à la sphère personnelle.

Tableau 12. Verbatim illustrant la transition brusque choisie à partir d'un déclencheur professionnel

TRANSITION BRUSQUE CHOISIE A PARTIR D'UN DECLENCHEUR PROFESSIONNEL	
1C6	« à 49 ans, j'ai dit "stop", (siffle) ». « Je ... saturais et je commençais à vomir le football ... et c'est incroyable pour quelqu'un qui était passionné ». « Je pensais pas avoir fait le tour du football en tant qu'entraîneur mais ... je pouvais plus, je crois que c'... y'avait un ... y'avait un trop plein ». « 'Saturation', c'est-à-dire que je suis allé au bout, 'je suis allé au bout' : c'est-à-dire qu'à chaque fois que je remettais une couche » « parce que tu dois battre le petit copain », « tu te ... tu satures, tu ... tu tu, tu t'en dégoûtes du coup alors que t'adorais » « t'as voulu toujours mettre une couche supplémentaire » « pouvoir progresser ». « Et puis un moment donné tu sors de ta passion »
1C8	1C8 : au bout de trois ans [...] ils me proposent un poste au niveau européen, qui me fait chier

	<p>pareil, je dis « j'ai pas envie », et donc je dis « j'arrête » et que « je sors » et je négocie ma sortie, voilà</p> <p>« et puis après le ... je sors du circuit parce que j'en avais tellement ras le bol de la grande distribution, qui vraiment est un milieu stérilisant pour moi, plus, le milieu de la vente qui est encore plus stérilisant parce que vraiment ils sont ... assez bas du plafond et pas très motivés à ce que ça s'élève ... je sors de là »</p> <p>« la rupture c'est que j'en avais vraiment marre ... là pour le coup, le ... je ... comment dire le ... le bénéfice narcissique ... et même l'intérêt pour la profession n'était pas suffisant pour combler le ras le bol (<i>intonation</i>) QUE J'EN AVAIS DE LA STERILITE DU TERRAIN !! »</p>
1C9	<p>Enquêteur : vous dites « j'en pouvais plus », c'était ...</p> <p>1C9 : ah je me voyais pas ... ! C'est-à-dire que ... y'a quand même quand vous êtes au milieu ... en entreprise, une pression de l'environnement qui est très différent qu'en libéral ... je sais pas comment expliquer, c'est peut-être une ... c'est peut-être juste une incapacité à prendre du recul ! [...] j'avais un boulot ... par-dessus la tête (<i>mime</i>) et, et c'... bon ça, et puis, je pense qu'aujourd'hui, je serais incapable de, enfin, si fallait y retourner, j'y retournerai ... (<i>rire</i>) mais j'aurais beaucoup de mal ! « et puis il y a eu une opportunité un moment donné notamment ... de décrocher un poste de professionnel associé donc je suis maître de conférences associée à l'université depuis 9 ans, ce qui m'assurait un revenu puisque moi j'ai arrêté du jour au lendemain, je suis fonctionnaire ... donc il faut savoir que quand vous arrêtez du jour au lendemain, vous n'avez plus de salaire, vous négociez pas votre départ, enfin à l'époque, moi j'ai pas négocié mon départ, donc je suis toujours en disponibilités, il me fallait donc un ... quand même ... assurer un peu mes arrières financièrement »</p>
1C11	« je suis partie en courant, je n'ai pas supporté ce, ce modèle-là [...] c'est moi qui suis partie ... ! Je leur ai dit que ça m'intéressait pas de continuer. »
1C14	« Et un jour je me suis réveillé.[...] je me suis dit que « ce ... ce truc là pour lequel je n'étais pas payé ... allait s'arrêter et que ... en fait j'avais tiré plus de satisfaction de ... cet extra-job que le boulot pour lequel j'étais à l'époque ... grassement payé » en fait. Donc le ... je crois que le lendemain je suis allé voir mon patron et je lui ai ... je lui ai dit qu'il fallait qu'il me vire. Voilà, c'est ... ça été vraiment un déclic, vraiment une quasi ... révélation pour moi en fait ». « C'est ... le ... le hasard qui a fait que ... j'étais ... j'ai eu l'occasion de découvrir que ce que je faisais, en fait ... j'étais pas heureux ... en étant manager ... etcetera. J'étais en sur-adaptation »
1C15	« J'ai fait ce qu'on appelle un <i>burnout</i> ... en janvier 2011 » « ... juste après mes 30 ans ... juste après ... avoir démissionné, qu'on m'ait retenue. Il intervient 3 mois plus tard, voilà (...) » « Donc je me suis dit « je me donne un an ». Et puis finalement ... c'est allé beaucoup plus vite que ça », « au mois de ... de ... de juin, ma boss m'a dit "écoute, je te sens plus ... qu'est-ce qu'on fait ... ? Parce que ... dis-moi, j'attends que tu trouves un autre boulot et une fois que c'est fait, tu me dis ... je te vire ..." ». « C'est, c'est un chamboulement quand même (!) ... tout ça ! »
1C18	« Et puis ... et bien je continuais mon petit bonhomme de chemin ... [...] au sein d'un cabinet.. Et ... un jour l'un, l'une de mes clientes en fait m'a dit « mais ... [1C18] ... je ... j'ai envie de faire ... un coaching et je voudrais le faire avec vous ». Donc en fait c'est elle, qui m'a mis le pied à l'étrier et qui ... a réussi à formuler ce que j'avais envie de faire parce que ... et bien parce que c'est vrai que ... le développement personnel me passionnait, que ... malgré tout ... ce développement personnel, le faire a', avec ... des méthodes, avec ... des techniques ... et sans que ça parte à vau-l'eau ... enfin avec une ... trame, avec un cadre ... bien ... bien précis etcetera .... J'avais envie de le faire, donc ... pour ne pas la décevoir, je lui ai dit « et bien oui, bien sûr » ( <i>amusée</i> ) et ... à partir de là je me suis auto-formée sur ... le coaching. »
1C19	« j'ai quitté l'entreprise pour laquelle je travaillais ... (...) le fait que j'avais envie de faire quelque chose qui ... m'... me plaise et change de ... de ce que j'avais fait jusqu'alors. Donc une envie de ... de changer. Donc quelque part, une rupture en choix, un choix différent « Donc une envie de ... » « de changer de vie ».
	« si j'avais eu ce poste-là dans le sud j'aurais continué, voilà. Et j'aurais pas eu de rupture, en

Annexes

	<p>tout cas pas à ce moment-là » car « j'ai ... pas obtenu le poste que moi je voulais [...] cadre-dirigeant opérationnel » « dans la région », « qui correspond à mon propre niveau d'exigence », « sachant que j'ai toujours fait ce que je voulais ».</p> <p>« ... fffffff... qu'est-ce que j'ai toujours envie d'aller me frier ? », « j'ai donné quoi, je suis pas sûre que ça m'amène un plaisir extraordinaire, aujourd'hui, vous voyez ? à 50 ans quoi »</p> <p>« j'ai beaucoup pratiqué ». « ouais, l'impression d'avoir fait un peu le tour quoi ». « on prend pas du plaisir tous les jours hein ? c'est très compliqué, très complexe ... »</p> <p>« l'impression d'avoir fait un peu le tour », comme une forme de ras le bol<sup>149</sup> de la « monotonie ».</p>
1C23	<p>« c'est de la saturation. À un moment donné, on', on n'est plus bien » je crois qu'à un moment donné j'ai fait un <i>burnout</i> et je le savais pas », « pour la plupart des gens, c'est à un moment donné, c'est quelqu'un qui a une pression trop forte en entreprise et à un moment donné il pète un plomb, il est en arrêt maladie, il n'arrive plus à se lever, il ne mange plus. C'est vraiment l'extrême ça. Sauf que je pense que c'est beaucoup plus vicieux que ça », « c'est l'accumulation de petites choses, qui à un moment donné fait que vous êtes fatigué, « il faut qu'il se passe quelque chose, pour qu'on se réveille ». « 40 ans, c'est un ... un bon moment charnière pour ... pour se remettre en question »</p> <p>« je n'étais plus ... d'accord avec la vision », « j'avais rien. J'ai tout quitté ! » « En 2008, avec « les ... krachs boursiers », « j'ai laissé 60% de mon portefeuille », « ce qui m'a [...] beaucoup réduit ma marge de sécurité ». « Mais par contre ça nécessite de f', souvent de faire tourner, d'essayer de faire tourner la roue à l'envers, ou dans l'autre sens. Et c'est très difficile et ça bouffe beaucoup d'énergie ». 1C23 n'avait « pas la maturité » avant pour la rupture, « je m'étais pas assez pris de baffes » d'« échec ».</p>

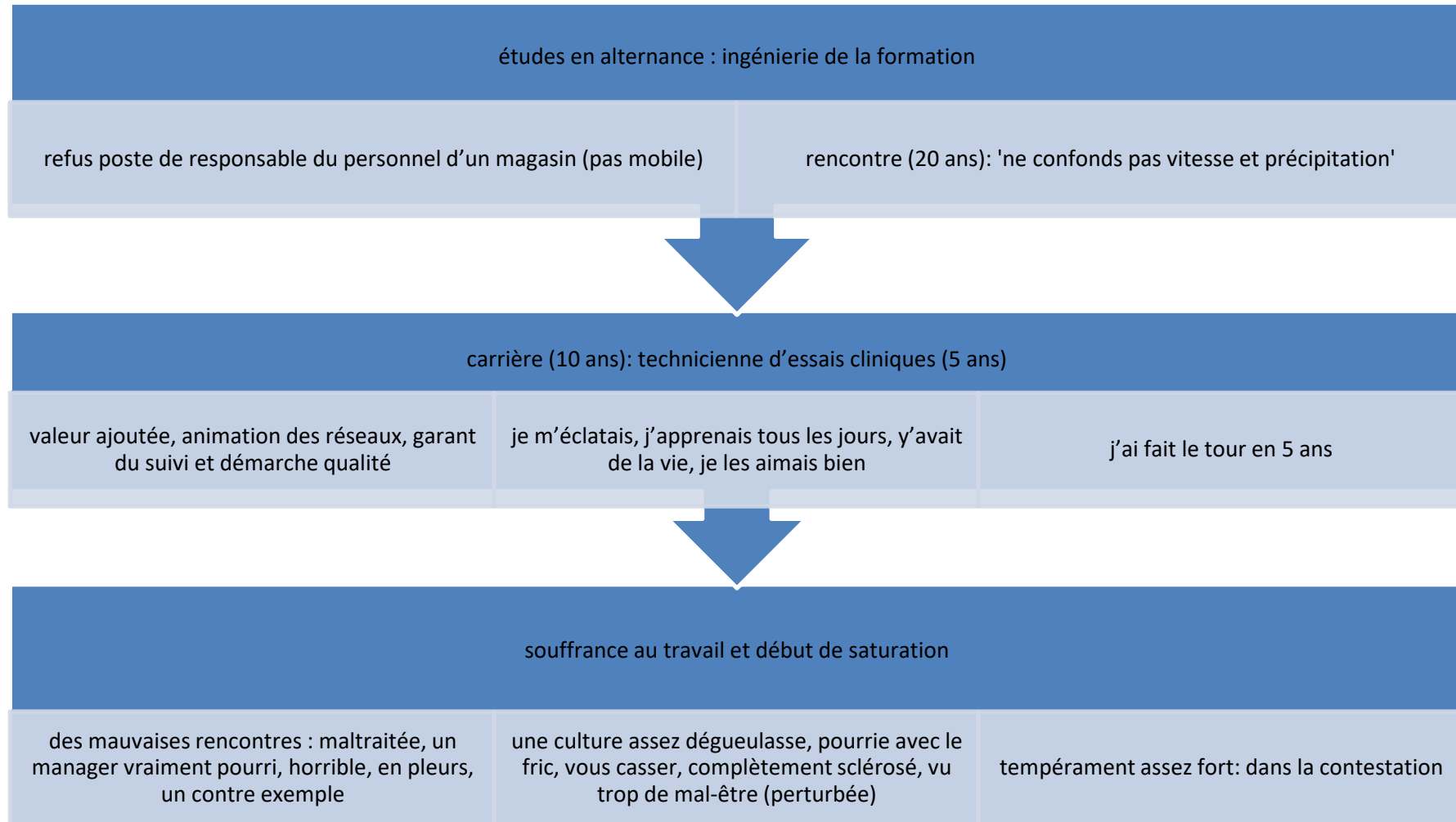
<sup>149</sup> Le terme de 'ras le bol' est proposé par l'enquêteur comme une interprétation, ce à quoi 1C19 acquiesce

### Annexe 3. Exemple de note de synthèse (1C8)

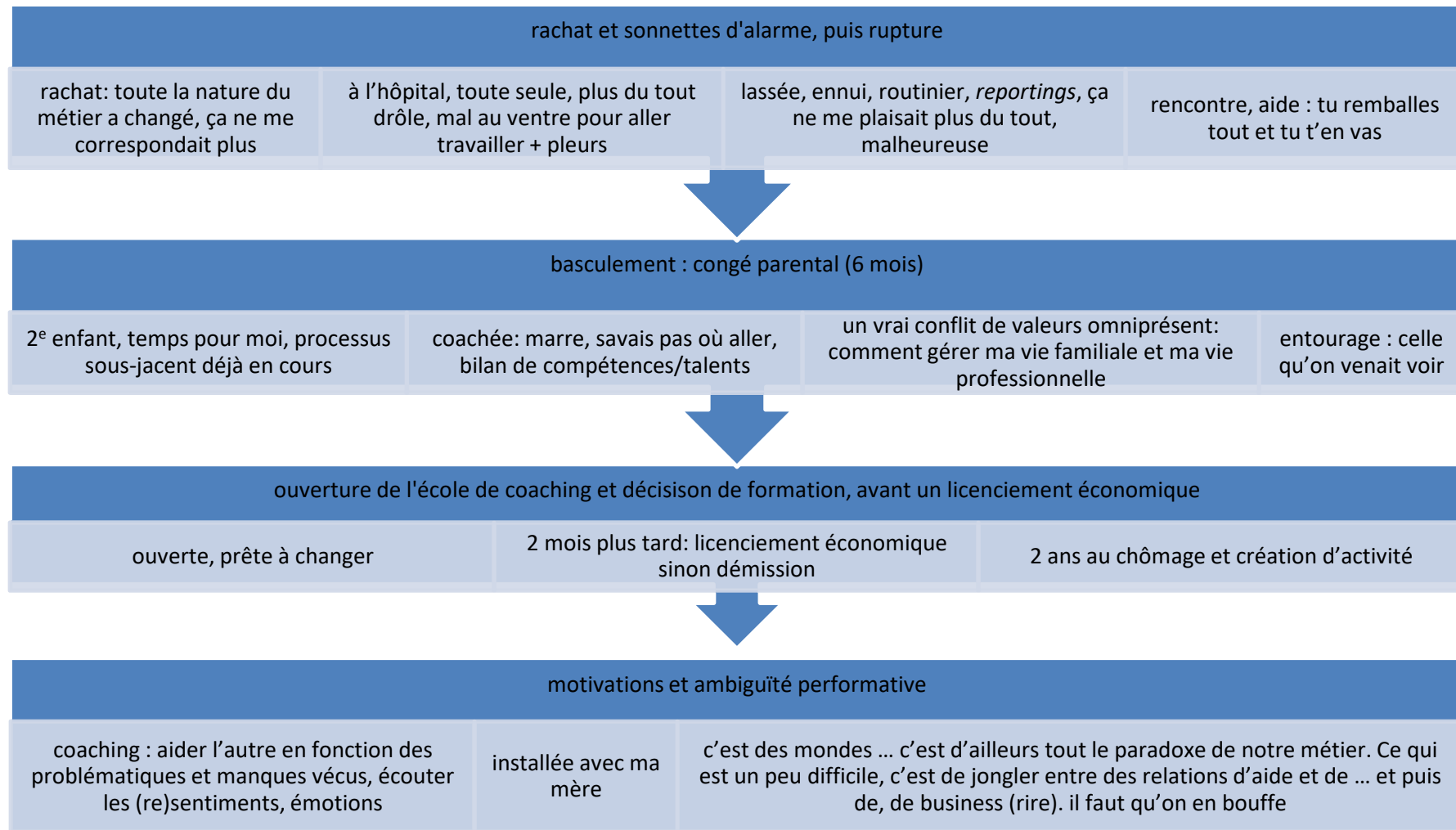
Jusqu'au coaching, la trajectoire professionnelle de 1C8 est « formatée » sur la « nostalgie », les « héritages familiaux » (modèle économique intégré de son père paysan), l'injonction à « monter » (« quitter la paysannerie »), sa « responsabilité à devoir partager » un surplus « d'intelligence » et une « position de sage ... qui aide à dépasser la souffrance pour atteindre une vie meilleure ». Cela nourrit une « passion »/« véritable intérêt » pour le « monde de l'entreprise » et deux valeurs fondamentales, l'entraide (pour la réussite collective) et le partage, qui le conduisent à prendre le leadership tout au long de sa vie (chef de classe, officier, Président de Junior Entreprise, responsable de comptes clés ou responsable Formation, directeur des ventes, Président d'une association nationale de coaching ...).

Un des catalyseurs révélateur de cette dynamique plus ou moins latente est sa thérapie et sa formation de psychothérapeute, qui le conduisent à terme au coaching. Le coaching répond alors à l'injonction paternelle de grimper socialement en permettant une réparation narcissique, car c'est une position « aristocratique »/« noble » « utile » dans les sphères du « pouvoir ». Le coaching est aussi l'expression d'un « ras le bol » par un double refus « d'opportunité de carrière » et une « sortie du circuit » jusqu'au fantasme d'être « à l'écart du cycle et du système de production », sans être « produit par le cycle » et « prétendant » « fabriquer du sujet ». Ce ras le bol est l'issue d'un processus de saturation durant lequel 1C8 vit une double identité cloisonnée entre une sensibilité réflexive subjective et le monde managérial « conditionné » autour de la performance, déconnecté de la réalité des sujets et manquant parfois de « sens ». Le coaching apparaît alors comme la « formule » « bienheureuse » conciliant deux passions. Au total, la pulsion à la croissance insufflée par l'autre paternel (« monte ») se déplace vers le coaching (faire grandir l'autre manager) et l'agriculture (faire pousser).

## Annexe 4. Tableau de synthèse 1C22



## Annexes





## Annexe 5. Exemple de verbatim clés, 1C8

### Verbatim illustrant la problématique de recherche

1C8 : j'ai dit « non » et d'ailleurs, je ne décide pas d'être coach à l'époque quand je fais ça ! Là, à l'époque là je dis « moi (*siffle*) ! Terminé ! 4 mois de vacances ! », vraiment ! Et c'est ce que j'ai fait ... [...] ... j'en pouvais plus enfin j'en pouvais plus, je, j'en, j'en pouvais encore mais j'ai décidé que ça suffisait plutôt [...] j'aurais pu hein ! J'étais en pleine forme, et puis mes ... j' ... j'étais pas en échec au contraire ! C'était une forme d'ascension mais ... non, j'ai compris que ça, ça manquait un peu de sens quand même à un certain moment ! Donc j'ai arrêté !

### Verbatim illustrant la problématique biographique de 1C8

1C8 : « je crois que comme j'étais toujours parmi les premiers de la classe ... j'avais, j'ai toujours eu avec ça la responsabilité à devoir partager. Voyez ? C'est-à-dire le fait que, quand on est quelqu'un de ... qui réussit mieux à l'école, qui a un peu plus d'intelligence que la moyenne des gens on va dire sans être je parle pas en termes de, prétentieux quand je dis, mais je, j'ai le sentiment étant enfant que y'a un truc que je détiens, les autres ont pas tout à fait, qu'est-ce que je fais avec ça ? En moi naît, éducativement, je sais pas par où ça passe, mais ça passe, le fait que j'ai donc la responsabilité de, de ... partager ce truc là ... qu'on appelle l'intelligence de façon à ce que tout le monde en profite quoi ... (*rire muet*) c'est ... c'est aussi simple que ça, c'est du ... et ça, ça commence tôt : je suis chef de classe, vous savez ? Je suis délégué là, machin, c'est ... et je ... c'est voilà ... même à l'armée je suis, quand je fais mon service nationale qui existait à l'époque ... y'a le sens du devoir qui existe derrière tout ça depuis que je deviens officier, je fais des EOR<sup>150</sup> dans l'infanterie pour mener les hommes parce que j'ai un devoir en moi, un sens du devoir en moi qui dit : « tu peux pas avoir ce que t'as et ... et ne pas l'honorer et en faire profiter le monde ». Voilà, ça se traduit comme ça pour moi. Voilà vous avez la genèse là, maintenant y'a plus grand-chose à dire mais une fois que ceci est dit. Le reste est formaté sur ça.

---

<sup>150</sup> Elève Officier de Réserve

## Annexe 6. Exemple d'énoncé phénoménologique, 1C8 : Moi Président

Nous avons relevé cinq étapes biographiques majeures dans le processus qui conduit 1C8 au coaching.

➤ *1/ En amont de la carrière : ce qui va formater le parcours*

a/ La « nostalgie » et l'injonction issues de ses « héritages familiaux »

(i) La nostalgie de l'héritage paysan

Avant de nous parler de « nostalgie » et d' « héritages familiaux », 1C8 situe un déclencheur dans lequel il y a quelque chose de l'ordre du désir lié au travail qui se révèle mais qu'il ne peut précisément désigner (« ça ») : « ça c'est la formation [de psychothérapeute] qui a mis un peu le feu aux poudres, qui m'a permis de rencontrer le coaching ». Puis il nuance « mais c'est à partir de quel moment que je suis devenu coach ? » et fait état d'une origine plus lointaine qu'un déclencheur identifié : « ça part de loin si on va par-là ».

1C8 positionne ensuite ce rapport au coaching comme prenant sa source dans sa « passion » (avant de rectifier par « véritable intérêt ») pour le « monde de l'entreprise ». Cette passion naît de l'admiration du « modèle économique » et collectif de son « père », « paysan » qui a « permis de payer des études à ses trois enfants ». 1C8 raconte :

« j'ai une ... passion, le mot est fort mais disons un véritable intérêt pour le monde de l'entreprise et pour la dimension d'équipe. Ça c'est des choses qui me viennent de ... qui sont des héritages familiaux en fait ! Moi je suis un fils de paysan donc avec ... avec disons un profil de mes ascendants qui sont pas très, très classiques, au sens où disons qu'ils font du commerce. Mon père a développé [...] un modèle économique, dans son exploitation agricole qui est hyper intéressante puisqu'il a intégré la filière verticalement [...] ce qui lui a permis de payer des études à ses trois enfants en fait. Sinon, s'il était rentré, s'il avait été simple paysan, juste une strate du cycle de production, il n'aurait jamais pu faire ça et ... c'est un modèle économique à la fois entrepreneurial et aussi collectif mais ça c'est le monde paysan qui est aussi collectif, qui l'était ».

Ce modèle semble quelque part perdu (« il l'était »). Il en exprime de la nostalgie qu'il associe à sa région sud-ouest et au sport local favori. Dans ce contexte, le succès du modèle paysan paternel est présenté comme reposant sur une valeur, l'entraide :

« Il y a une nostalgie du collectif d'ailleurs, je, je suis un homme du sud-ouest donc je joue au rugby et donc ... voilà, j'aime bien l'équipe, et j'ai vu se perdre le, le ... la dimension collective du monde paysan ... dans les années 60-70-80. Le, le ... le monde paysan est devenu un monde hyper individuel, de gens isolés sur leur tracteur alors que ... ça c'est un effet de la mécanisation et de l'industrialisation mais la dimension collective était beaucoup plus présente avant, de l'entraide ... et que, on ne pouvait pas avoir du succès les uns sans les autres quoi, voilà. »

(ii) L'ascenseur social : ne sois pas paysan mon fils, monte !

Ainsi, la réussite économique paternelle, si elle semble singulière de par un modèle économique d'intégration verticale, repose également sur des valeurs d' « entraide ». Mais le père de 1C8 enjoint son fils à rompre avec ce modèle (« quitter la paysannerie »). Ce que 1C8 évoque vers la fin de l'entretien après une relance de l'enquêteur :

Enquêteur : est-ce que, est-ce qu'il y a un élément qui vous est venu pendant l'entretien ... sur ce qui a été déclencheur dans ce qui vous a amené à devenir coach, est-ce que vous voulez revenir sur un élément ou ... ? Ou ajouter quelque chose de personnel ?

C8 : non ...

Enquêteur : pour m'aider à comprendre ce qui vous a amené à devenir coach.

1C8 : ... non je ne vois pas vraiment de ... .. il y a une dimension qui n'a pas été nommée là-dedans ... .. quand même, et qui est intéressante ! Qui est ... l'ascenseur social ... le ... la dimension... comment dire ... aristocratique un peu des choses, c'est-à-dire que ... toute une dynamique ... psychique en fait chez moi a été, l'ascenseur social, quitter la paysannerie, devenir autre chose ... poussé pas seulement par moi hein ! Truc trans-générationnel à fond ... « ne sois pas paysan mon fils » et ... et « monte ! Monte dans les classes ! » et ... donc je me suis ... à la fois débarrassé et que j'ai aussi accepté ! Et la, le, le coaching, ça a été une façon, à un certain moment de réparer ça.

Cette injonction à grimper socialement (1C8 est aussi un amateur de varappe où il grimpe au sens propre), 1C8 l'associe à une réparation narcissique. Ce que permet sa position « aristocratique », « noble » de coach en étant utile à l'endroit du « pouvoir », de l'intelligence (« éminence grise »). Non seulement il réussit en étant coach mais il aide à réussir, tout en étant « à l'écart du cycle et du système de production », sans être « produit par le cycle » et « prétendant » « fabriquer du sujet ». Non dupe de cette illusion (« prétends »), 1C8 s'en « claqué les bretelles » :

« Et la, le, le coaching, ça a été une façon, à un certain moment de réparer ça. C'est-à-dire d'accéder à un poste, celui de l'éminence grise, qui est un poste du pouvoir, si vous voulez, j'ai, j'ai ... en termes hiérarchiques, je suis au contact, en tant que coach, avec des gens qui sont au pouvoir. Et quelque part je leur suis utile, donc quelque part je participe d'eux, ils participent de moi, je participe d'eux. Et donc à un certain endroit, dans le moment de devenir coach, il y a cette dimension, à la fois de réparation ... narcissique et pas que de la mienne, et puis ... cette dimension égo, totale, y'a, je peux pas m'empêcher d'avoir un petit poil de fierté parfois quand je vois les ... vous voyez ce que je veux dire, mais bon, je suis pas fier de ma fierté, c'est comme ça (*rire franc partagé*), ça reste vrai ! Donc ça fait partie du jeu quand même, ça, et j' ... c'est-à-dire cette dimension, quand je dis « aristocratique », c'est-à-dire cette distinction entre le noble et le vil, le vil étant ... l'opérateur qui ... qui croyant opérer, est opéré. C'est ... l'objet de production totale, alors qu'il se croit sujet, et moi ... qui suis à l'écart de ç', à l'écart du, du cycle et du système de production, qui donc évite d'être produit par le cycle et ... par, par contre ... prétends ... fabriquer du sujet et ... quelque part ... me claque les bretelles de ce fait là [...] quelque part me ... me fait de l'autosatisfaction narcissique ou égotique là, bon ».

A la suite de l'entretien, l'enquêteur demandera par courriel à 1C8 ce qu'il entend par « pas que de la mienne ». Ce dernier répondra : « Les "autres que moi" que je crois avoir réparé narcissiquement, ce sont mes parents.... ».

En toile de fond, le récit de 1C8 montre que le choix de devenir coach est lié à une passion relative au monde de l'entreprise et s'inscrit dans une double dimension familiale : la réparation narcissique parentale et l'injonction à prendre l'ascenseur social.

Ces aspects, s'ils sont majeurs sont insuffisants pour rapporter la complexité du processus de devenir coach chez 1C8. Nous abordons désormais des étapes d'avant-carrière.

b/ 1C8 et sa « légende » du « partage » de son « intelligence » : de l'enfance aux études

Comme nous l'avons évoqué en restituant le récit de vie de 1C8, le processus qui le conduit au coaching s'enracine dans son héritage familial paysan, donc depuis l'enfance :

« Mais le coach en moi existe depuis bien avant sous une forme ou sous une autre. Ça c'est, ça c'est évident. »

Nous notons ici deux étapes majeures précédant sa carrière : la scolarité (au sens large) et ses études supérieures.

(i) scolarité et devoir de partage de son intelligence

C'est ainsi que IC8 « reconstruit » son parcours autour de sa « légende<sup>151</sup> » personnelle, « il y a 50 ans », autour d'une « position de sage ... qui aide à dépasser la souffrance pour atteindre une vie meilleure ». Position qui devient un métier par « conjonction de ça avec sa formation et sa compétence et les opportunités du marché » :

« ça part de loin si on va par là. [...] c'est-à-dire que ça a commencé il y a 50 ans ... (*rire de l'enquêteur*) non mais c'est vrai, y'a, y'a, c'est pas tout à fait inexact, enfin c'est-à-dire on peut reconstruire imaginativement le cheminement, mais ça n'est qu'une reconstruction, ça n'est certainement pas la vérité, factuelle. [...] C'est la légende que je me construis, mais je l'aime bien ça va.

Enquêteur : et laquelle est-elle ?

IC8 : ... c'est que j'ai toujours aimé accompagner les gens ... c'est-à-dire j'ai cette position de sage ... qui aide à dépasser la souffrance pour atteindre à la ... à la ... quelque chose qui, à une, à une vie meilleure, m'a intéressé depuis toujours. Donc voilà les arcanes du bazar de coach, elles sont là ... plus ... bon après, bon alors ça on peut détailler ...

Enquêteur : je vous en prie ...

IC8 : vous voulez qu'on détaille ça, après ce qui fait que je deviens au sens ... statut professionnel, c'est aussi la conjonction de ça avec ma formation et ma compétence et les opportunités du marché. Voilà, ça, conjoint, ça donne : 1995, le fait que, je choisis de devenir coach parmi d'autres projets professionnels. Mais le coach en moi existe depuis bien avant sous une forme ou sous une autre. Ça c'est, ça c'est évident.

*Sa « légende » remonte donc à l'enfance et à sa scolarité depuis l'école jusqu'au lycée. « Enfant », IC8 « était toujours parmi les premiers de la classe », il a « avec ça la responsabilité à devoir partager », à faire « profiter » ce « truc qu'il détient » : « un peu plus d'intelligence que la moyenne des gens ». Ce qui « naît » ainsi « éducativement » chez IC8 le conduit à être « chef de classe », « délégué », à prendre des responsabilités et prendre le leadership, « même à l'armée » :*

« je crois que comme j'étais toujours parmi les premiers de la classe ... j'avais, j'ai toujours eu avec ça la responsabilité à devoir partager. Voyez ? C'est-à-dire le fait que,

---

<sup>151</sup> Récit à caractère merveilleux, ayant parfois pour thème des faits et des événements plus ou moins historiques mais dont la réalité a été déformée et amplifiée par l'imagination populaire ou littéraire (cnrtl.fr accès le 18/09/2015)

quand on est quelqu'un de ... qui réussit mieux à l'école, qui a un peu plus d'intelligence que la moyenne des gens on va dire sans être je parle pas en termes de, prétentieux quand je dis, mais je, j'ai le sentiment étant enfant que y'a un truc que je détiens, les autres ont pas tout à fait, qu'est-ce que je fais avec ça ? En moi naît, éducativement, je sais pas par où ça passe, mais ça passe, le fait que j'ai donc la responsabilité de, de ... partager ce truc là ... qu'on appelle l'intelligence de façon à ce que tout le monde en profite quoi ... (*rire muet*) c'est ... c'est aussi simple que ça, c'est du ... et ça, ça commence tôt : je suis chef de classe, vous savez ? Je suis délégué là, machin, c'est ... et je ... c'est voilà ... même à l'armée je suis, quand je fais mon service national qui existait à l'époque ... y'a le sens du devoir qui existe derrière tout ça depuis que je deviens officier, je fais des EOR<sup>152</sup> dans l'infanterie pour mener les hommes parce que j'ai un devoir en moi, un sens du devoir en moi qui dit : « tu peux pas avoir ce que t'as et ... et ne pas l'honorer et en faire profiter le monde ». Voilà, ça se traduit comme ça pour moi. Voilà vous avez la genèse là, maintenant y'a plus grand-chose à dire mais une fois que ceci est dit. Le reste est formaté sur ça. »

Enquêteur : donc en fait ce qui vous a amené, c'est le, une approche de l'accompagnement qui est ancrée en vous ... avec une logique de sens du devoir ... envers les autres ...

1C8 : oui et la logique du partage.

« Ça passe » par un endroit que 1C8 ignore (« je sais pas ») et cela se répète ailleurs mais le reste est toujours (« le reste ») « formaté sur ça », par exemple « dans une association d'alphabétisation » :

« à cette époque-là j'étais impliqué dans une association d'alphabétisation. Voyez donc je, j', j'aimais aller aider là en l'occurrence c'était aider des enfants d'immigrés à mieux apprendre à parler le français par exemple. »

A ce stade, nous voyons que 1C8 associe l'injonction à monter au devoir de partager ce qu'il détient en plus, « un peu plus d'intelligence que la moyenne ».

Mais l'ancrage scolaire qui initie un long processus vers le coaching est aussi évoqué :

« du cours de psychanalyse qui m'a beaucoup passionné moi en Terminale, j'ai trouvé ça c'est mes, mes, parmi mes meilleurs souvenirs de cours que j'ai en tout cas, le cours de philo, pas que psychanalyse ».

---

<sup>152</sup> Elève Officier de Réserve

Ce devoir de partage depuis l'enfance semble se déplacer en Terminale. Cette année-là il découvre un rapport réflexif à soi et au monde (psychanalyse et philosophie). Découverte qu'il met en apprentissage durant les études via la thérapie. Sa position active de partage face aux autres semble se mêler au pouvoir via des positions de responsable.

(ii) Sup de Co (1978-1981), Président de Junior Entreprise et travail sur soi (6 ou 7 ans)

Dès « 20, 21 ans », 1C8 « commence » « un travail de thérapie », en « psychothérapie de groupe d'inspiration analytique », « il y a beaucoup d'approche corporelle dedans et le registre c'est la sexologie ». Puis 1C8 se forme pour « devenir psychothérapeute » et « ré-envoyer vers les autres » car ça lui « a tellement apporté dans sa vie ». Il dit « je ne peux pas le détenir que pour moi » :

« je me suis formé à la psychothérapie parce que, à partir de Sup de Co, j'ai 20, 20, 21 ans, je commence un travail sur moi-même, un travail de thérapie.

Enquêteur : donc analytique ou thérapeutique ?

1C8 : psychothérapie de groupe d'inspiration analytique, d'inspiration analytique, parce qu'il y a beaucoup d'approche corporelle dedans et le registre c'est la sexologie. Vous voyez ça fait un truc bizar-re et c'est (*rire muet partagé*) ... c'est comme ça et qui dure 6 ou 7 ans et ... plus d'autres approches ensuite donc dans cette recherche-là, je m'aperçois que progressivement de la même façon que ... ceci m'a tellement apporté dans ma vie que je ne peux pas le détenir que pour moi, donc de façon à le remettre, à le ré-envoyer vers les autres c'est de devenir psychothérapeute et donc je fais cette formation.

De plus, 1C8 est « président de la J.E.<sup>153</sup> », il fait « des études de marché ». Il se dit « tiens c'est vachement intéressant » et en fait « à son compte ». Ceci amorce le début de sa carrière professionnelle.

➤ 2/ *La carrière de 1C8 : en progression*

Annonce plan

a/ les débuts de carrière : une ascension rapide ...

1C8 est donc à son compte et fait des études de marché, c'est difficile :

---

<sup>153</sup> Junior Entreprise

« je me suis aperçu que, au bout de 6 mois que ... travailler tout seul, faire du conseil quand on a 23 ans pour des gens qui, n'importe quoi, enfin bon, j'étais très, très mal à l'aise »

Mais 1C8 a de « la chance ». Dans une interview pour la CCI, il rencontre le « patron d'une boîte » « un vieux bonhomme, un vieux sage » « c'est ... .. passionnant ! ». 1C8 semble admirer « ce type » : « il avait allié en lui et dans l'entreprise la dimension humaine et la dimension économique » « un des plus beaux bilans de la région », d'après l'évaluation de « la Banque de France », « tellement c'était bien géré son histoire ». « Il avait à la fois de la profondeur, du respect et de l'autorité ». 1C8 demande s'il « cherche » à fournir « du boulot », et 1C8 se fait « embaucher » « comme adjoint ».

Il devient « responsable de comptes clés » pour « un leader européen » pendant « 5 ans » :

« c'était une boîte de 300 personnes, une PME quoi ! « [entreprise12] » et ... je pense que ça existe plus maintenant ... et j'y suis resté cinq ans [...] j'ai fait ... tout ce qu'on peut faire dans une boîte [...] j'ai été responsable de comptes clés [...] c'était un leader européen [...] j'ai été responsable de, d'ouverture de la filiale en [pays11], [...] donc c'était important comme décision, [...] ... responsable d'une ligne de produits, [...] ... j'ai touché à tout, vraiment, vraiment, des missions super intéressantes. »

Puis il est « démarché » « par un cabinet de chasseurs de tête » pour un poste très bien rémunéré dans un autre secteur industriel :

« Et puis au bout de cinq ans ... démarchage par un cabinet de chasseurs de tête qui me fait miroiter ... deux fois mon salaire pour ... j'étais sorti de Sup de Co donc ! 2 fois mon salaire pour ... exercer un poste qui me paraissait intéressant ... qui est ... responsable d'exploitation commerciale »

Il devient « responsable d'exploitation commerciale dans une boîte [...] toute jeune, qui a 1 an ou 1 an et demi » :

« [19]85-86, je dois avoir 27 ou 28 ans et ... je rentre là, j'ai un pool de secrétaires, dix-huit secrétaires, de tous âges, et bien oui, et ... une équipe de commerciaux qui vont de par le monde qui passent leur vie dans les avions, à rencontrer des clients pour vendre ce que nous vendons, [...]. On achète des conteneurs [...] des tonnes [...] de tout [...]. Et moi je suis chargé de coordonner ce bazar ... période d'essai de 3 mois renouvelable une fois, qui est renouvelée et ... au dernier jour du 6<sup>e</sup> mois, et je rame mais bon je progresse ».



Seulement, 1C8 ne « fait pas l'affaire », il est « surpris », « manque de maturité ». Ces propos semblent dire en creux qu'il a manqué d'accompagnement et de « bons conseils » :

« et ... au dernier jour du 6<sup>e</sup> mois, et je rame mais bon je progresse, au dernier jour du 6<sup>e</sup> mois, le patron m'appelle et me dit : « [1C8] demain vous ne faites plus parti du personnel, vous ne faites pas l'affaire ». Surprise pour moi, je manquais de maturité ! Et de bons, et de bons conseils et peut-être aussi je n'aurais pas su les écouter »

L'ascension de 1C8 est peut-être trop rapide et précède un premier « échec » difficile, ce que nous interprétons comme un deuxième moment important de sa trajectoire professionnelle.

b/ (échec n°1) chômage (2 mois), thérapie et repositionnement

1C8 se « retrouve dehors », « au chômage », c'est une « rude épreuve » « qui dure 2 mois » : « c'est vraiment un échec ». 1C8 le répète, accentue « C'est vraiment un échec ! » et contextualise :

« il faut, pareil, situer les choses à l'époque ! On est en 88 par là, on est en 86-7-8, un mec qu'a fait Sup de Co qui se retrouve au chômage c'est vraiment un échec. C'est vraiment un échec ! »

Mais 1C8 a la « chance » d'être « en thérapie », « métabolise » et se repositionne sur la « dimension commerciale » là où il est « le meilleur » :

« Donc, enfin bon, j'ai la chance d'être en thérapie ... accompagné donc, je métabolise ! Et donc je décide là que ... le truc sur lequel je suis le meilleur, vu les 5-6 ans que je viens de passer, c'est la dimension commerciale, la dimension des ventes, [...]. Et ... c'est comme ça que j'arrive à rentrer chez [entreprise10], ils ne prennent normalement que des débutants. Je rentre chez [entreprise10] comme représentant »

Il est embauché mais le poids du regard des pairs (« collègues ») intériorisé depuis Sup de Co est lourd. Ce regard apparaît très jugeant, amenant 1C8 jusqu'à parler de folie quant au fait de « recommencer à la base », « refaire le point de vente » :

« ils ont dû me prendre pour un fou mes collègues de Sup de Co mais ... à la limite sortir de Sup de Co, aller faire le représentant chez [entreprise10], ok parce qu'on est courageux, mais après cinq ans refaire le point de vente »

Rappelons que cela fait écho à l'injonction paternelle : « monte ! ». Le regard paternel se combine ici au regard des pairs pour qui l'important semble être la réussite de carrière,

l'ascension hiérarchique ou statutaire (nous en faisons ici l'hypothèse, celle-ci est cohérente avec 'toute' la littérature dominante sur les carrières des années 80).

Par ailleurs, cet échec nourrit un processus parallèle qui se poursuit vers le « coming-out<sup>154</sup> de sa subjectivité ».

c/ (transition n°1) Du « feu aux poudres » à une identité « cloisonnée » : vers un « coming-out » de sa subjectivité

Nous analysons cette étape comme la première transition significative majeure vers le coaching. Comme évoqué en amont de sa carrière, pour 1C8 :

en « 90-91-92, 89- 10-11, [...] c'est la formation qui a mis un peu le feu aux poudres, qui m'a permis de rencontrer le coaching, puis après de faire une formation de coach, être coaché en tant que manager et devenir coach »

Cette formation en psychothérapie est « initiatrice » et confirme « goût personnel pour ... .. pour la position d'accompagnant ». 1C8 ne parle pas de confirmation mais cela résonne bien avec sa « légende » qu'il raconte depuis son enfance :

1C8 : ce qui m'a amené à devenir coach ... (*soupir*) donc, et bien c'est la conjonction de plusieurs trucs en fait, il y a d'abord eu un goût personnel pour ... .. pour la position d'accompagnant, que j'avais avec cette formation de psychothérapeute qui a en fait initié pas mal de choses déjà mais ...

Cela résonne encore avec le devoir de partage évoqué en amont : « ré-envoyer vers les autres » en « devenant psychothérapeute ». Mais « accompagner la souffrance » ce n'est pas la « formule » « recherchée », « c'est pas son métier ». Cette « formule » renvoie implicitement à ce quelque chose (« ça ») qui « passe » en lui par un chemin inconnu (« je sais pas par où ça passe, mais ça passe ») et qui se joue en lui. 1C8 raconte :

« à l'issue je m'aperçois que c'est pas mon métier, je, je, accompagner la souffrance c'est pas mon métier, je ne suis pas fait pour ça je ... à l'époque en tout cas, j'ai pas de goût à ça. J'ai cherché vraiment la formule »

1C8 affiche ici très clairement la décision de ne pas devenir thérapeute. Il reste lié au monde de l'entreprise par un « véritable intérêt », une « passion ». Mais sa démarche de développement personnel semble à l'époque compliquée à concilier avec ce monde managérial. En effet, « en parallèle », 1C8 s' « implique » « dans une association de

---

<sup>154</sup> La pratique qui donne l'identité : Butler

sexologie, un groupe d'étude et de recherche sur la sexualité humaine ». Les parallèles ne se touchent pas, il a « presque une double identité » :

« à cette époque j'ai presque une double identité parce que, il n'était pas question de dire, où que ce soit, qu'on était en thérapie. Aujourd'hui ça commence à être un peu mieux accepté mais dans les années 80 ... celui qui est en thérapie c'est un fou, c'est un paria potentiellement, ça fait peur [...] et donc je développe en parallèle de mon existence professionnelle de personnage bien socialisé, le manager ... et voilà, avec sa carrière et par ailleurs mon travail sur moi [...] mais tout ceci est étanche en fait, ét', séparé de façon cloisonnée ... même ma formation de thérapeute que j'ai faite quand j'étais chez [entreprise10], personne n'était au courant, ce n'était pas dicible. »

1C8 répond aux normes managériales de mise en scène (« existence professionnelle de personnage bien socialisé ») et de réussite professionnelle (« avec sa carrière ») sans pouvoir dire ce qu'il en est de son travail sur lui, c'est « étanche », « cloisonné ». D'après 1C8, le regard des autres, le regard social sur la thérapie pose un jugement de folie, comme pour ses collègues de Sup de Co.

Cette étape de travail sur lui est transitionnelle vers le coaching de par le « développement » de « ses capacités managériales ». Elle amorce déjà une distance critique à l'organisation (« pas que au service de ma fonction productive ») en agissant avec son « existence intime », tout en constatant des « résultats » de surcroît (« en plus »). Heureusement, 1C8 semble avoir trouvé la « formule » conciliant ses intérêts professionnels (« par bonheur la rencontre s'est faite après avec le coaching ! »). Précisons que ce dépassement du clivage par le coaching ne s'opère pas tout de suite (cf. voir ci-après point f) :

« J'ai cherché vraiment la formule je savais pas, parce que je me rendais compte que professionnellement ... donc on est début des années 90 là ... tout ce cheminement personnel à la fois en thérapie et en formation de thérapeute, ce qui est aussi de la thérapie d'ailleurs entre autres, tout ce cheminement me ... m'a permis de développer mes capacités managériales, d'une façon ... intéressante. Je dis pas que je suis meilleur manager que les autres ... je dis juste que ... ce management là ... avec ... dans lequel je ne suis pas que au service de ma fonction productive mais que je suis aussi un homme avec une, une existence intime derrière qui est à l'œuvre là, tu vois, mettre tout ça ensemble là et bien c'est intéressant quoi. Et ça donne des résultats en plus pour la boîte. Donc ... par bonheur la rencontre s'est faite après avec le coaching ! »

Plus tard, la formation au coaching apparaîtra pour 1C8 comme un « *coming-out* » de sa « subjectivité », de sa « partie sensible, intellectuelle » dans le milieu des « affaires » :

1C8 : exact, c'est un peu l'intégration du ... en fait le coaching représente à la fois un *coming out* du côté de ... « et bien oui les gars je suis pas manager de rude, de dur ... machin de trucs, totalement étanche à la donnée psychologique et à la donnée subjective etc. ; je ne suis pas celui-là, je suis même un mec qui est initié aux affaires de la thérapie et de la psychothérapie ... ». Donc je, je, c'est vraiment un *coming out* aussi en faisant ça, c'est-à-dire comme on le dit pour ... pour ... aujourd'hui pour les homosexuels, c'est dire : « et bien voilà, cette partie sensible, intellectuelle », j'oserais dire « féminine de moi, je la mets en action dans le monde parce que je deviens quelqu'un qui travaille dans l'accompagnement, dans l'accueil de la difficulté de l'autre pour ... etc. voyez ?

Ce moment est une étape transitionnelle, c'est-à-dire qu'elle participe du processus. Mais ce dernier est complexe et ne peut être résumé à une étape transitionnelle. La carrière de 1C8 se poursuit vers ce que nous avons appelé un deuxième échec.

d/ (échec n°2) : recommencer à la base (1987) Vs modèle rural des compagnons

Nous l'avons présenté en amont, le chômage sonne comme un échec, recommencer à la base aussi : c'est « fou ». Toutefois, 1C8 nuance et montre qu'il n'y a pas que le regard des pairs qui compte mais aussi l'héritage des pères. De fait, il ne s'agit pas que de « monter » et « faire carrière ». Ce propos montre une autre distanciation par 1C8 à la norme de carrière organisationnelle :

1C8 : je recommence à la base quoi. En fait je suis influencé par un modèle pour ma carrière qui est ... je ... un rural ! Moi j'ai le modèle des artisans qui font les compagnons, les compagnons du tour de France [...] et qui en fait font plusieurs patrons, qui z' ... un stade de leur vie de maturité quand ils ont fait plusieurs patrons, ils disent « voilà, je m'installe et je fais mon boulot » et ils ont appris le métier avec plusieurs patrons, et plutôt que de rentrer dans une organisation et de monter, voyez, de faire carrière, moi je savais pas, je savais pas ce que ça voulait dire ça, je dis « je vais faire un autre patron » chez [entreprise10], on va voir ce qu'il raconte, voilà quoi.

e/ nouvelle ascension forte (7 ans), double rupture identitaire (géographique et professionnelle) et transition n°2

1C8 de nouveau en poste à la base hiérarchique (« point de vente ») « monte très, très vite » :

« Donc je rentre chez [entreprise10], je monte très, très vite là parce que, au bout de, moins d'un an je suis ... manager, et ... j'y reste ... 7 ans au total, donc manager puis responsable de la formation mes 2 dernières années, formation, vente et formation au management pour la filiale française, et c'est ce, après cette mission chez [entreprise10], qui dure 7 ans »

Cette ascension fulgurante amorce une double rupture qui précède le moment où « intervient » le coaching. Il s'agit d'abord une « rupture » géographique et « identitaire » de par le fait de quitter sa région et ses racines « rurales » :

*1C8 : ... oui. Moi je disais rupture, un peu du déménagement de [ville1], de [ville22] à [ville1], c'est sur le plan personnel, mais c'est lié au professionnel de toute façon. Le coaching est intervenu à un moment de rupture là on le voit bien. [...] (6 secondes) euh ... (3 secondes) c'était, attendez, c'était ... vachement lourd ! ... identitairement, quitter le sud, moi qui étais, alors du coup, l'identité rurale, le fait d'être un rural, proche de la nature, je ... je ... je faisais beaucoup de varappe, [...] de ... d'escalade sur les falaises, dans les [montagnes1], me barrer à [ville1] ... (souffle) ça c'est une rupture ! Je suis le seul dans la famille qui soit parti aussi loin voyez ! J'ai 18 cousins, et cousines, je suis le seul qui soit barré à [ville1] quoi ! Les autres ... ils sont tous là-bas ! Dans un rayon de cinquante, bon, sauf deux, vous voyez c'est ... on ne quitte pas le milieu là ! (soupir fort) Donc ça c'est une rupture*

*Il s'agit ensuite d'une rupture « professionnelle » en « quittant le terrain » :*

*« et ... bon sur le plan professionnel c'est une rupture aussi, mais bon ... par exemple, je quitte le terrain pour aller prendre la position de formateur. »*

Mais en parallèle de cette ascension, 1C8 monte en « compétences » et gagne en « motivations » en « découvrant un centre d'intérêt dans la posture du formateur », c'est une deuxième étape transitionnelle :

*« on peut dire que j'ai ajouté une brique de compétences et de ... de motivations aussi ! ... de centre d'intérêt, j'ai découvert un centre d'intérêt dans la position, la, la posture et la position du formateur. »*

Cette posture de formateur est aussi dans la « progression » au sens figuré et constitue un changement que 1C8 appelle une « rupture logique » :

*« Ça contribue après à ce que je devienne, quand, quand je fais des ... du travail avec des équipes, ma formation de formateur acquise chez [entreprise10] m'a beaucoup aidé évidemment. La position de formateur, c'est une position dans la progression, c'est une position qui peut diriger vers le coach, c'est une position d'initiateur, avec un relai initiatique. [...] mais c'est vrai qu'il y a une rupture logique dans le fait d'être manager terrain, devenir formateur, ... c'est une rupture logique (se remet dans son siège) par rapport au métier de coach*

*Cette deuxième étape transitionnelle que constitue le changement de poste vers la formation amorce une troisième étape transitionnelle : IC8 décide de se former au coaching.*

f/ transition n°3 : première formation au coaching (1992), toujours clivé

*Alors qu'il est formateur, IC8 décide de se former au coaching selon une approche « au croisement de la vie de l'entreprise et du coaching », mais au travail il est « toujours en clivage » :*

*« je me forme au coaching, toujours en clivage, chez [entreprise10], je suis responsable de la formation et je suis en formation de coach, et je ne ... je s', c'est clivé »*

*« chez [école1] [...] [coach2] a écrit ... [livre1], le bouquin, que vous avez peut-être vu et puis qui fait référence dans les coachings quand même parce qu'il a été fondateur, et ... il propose une approche du coaching intéressante parce que ... elle ... elle est au croisement de la vie de l'entreprise et de ... de, du coach, du coaching. On n'est pas dans une école de coaching ... qui est ... comment dire, qui exclut le monde de l'entreprise, comme ça existe quoi. »*

Non sans contradiction quant à sa « légende personnelle » depuis l'enfance, IC8 pense qu'il n'a pas eu de transition. Cela fait écho à sa posture de « sage » ou de « partage » dès sa scolarité :

IC8 : Alors ... (*souffle comme avant un effort sportif*) alors mon expérience de coach, d'abord, moi j'ai trouvé ça ... j'ai, j'ai ... j'ai très vite été, c'est-à-dire ... je n'ai pas eu de transition, c'est-à-dire, moi j'étais coach déjà avant quoi. Vous voyez ? Je ne suis pas devenu, pas au sens où je ne vous fais pas le coup de la légende personnelle qui dure à partir de l'âge de 3 ans là ! C'est juste que, le fait d'avoir été en formation, 1992-93, pendant que j'étais chez [entreprise10], le fait d'avoir été coaché, le fait d'avoir, vous voyez ? Tout ça j'étais déjà dedans quoi.

Ensuite, vient une deuxième étape de rupture lors d'une proposition d' « opportunité de carrière » qui nourrit le début d'un long processus de saturation. Précisons que le clivage de 1C8 dans son existence au travail participe probablement indirectement de cette saturation.

g/ une deuxième étape de rupture : le refus d'opportunité de carrière

*1C8 refuse « la prochaine opportunité de carrière en [pays10] » en Europe centrale pour plusieurs raisons. Ça le « fait chier ! », l' « envie » n'y est pas compte tenu de son contexte « familial », du contexte historique (« le rideau de fer est à peine tombé »), et du poste qu'il occupe comme formateur, il veut partir :*

*« la prochaine ... opportunité de carrière qui m'est offerte. Chez [entreprise10], on me propose un poste en [pays10]. Prrrt ! Ça me fait chier ! J'ai pas envie d'y aller, en [pays10] avec femmes et enfants, à l'époque ! À l'époque, c'est quand j'étais jeune (mimique drôle) et ... y'a longtemps ... 1992, quand même ... fin 1992 donc ... le ... le rideau de fer est à peine tombé ! à peine ... levé plutôt même on pourrait dire et ... et voilà donc j'ai pas envie d'aller en [pays10], je n'y vais pas, je dis « non » et ... donc on me dit « bon on va voir ce qu'on peut faire pour vous ! » mais ... de toute façon j'avais pas envie de rester 5 ans à la formation donc ... et dans la semaine y'a ... voilà, pareil, y'a un chasseur de tête qui me propose ... ce poste chez [entreprise11] »*

Une autre proposition d'un chasseur de tête permet un changement d'entreprise qui amorce une quatrième étape transitionnelle vers le coaching.

h/ transition n°4 : directeur des ventes nationales (3 ans), coaché, supervisé (comme manager)

Lors de l' « embauche » pour cette mission « direction des ventes nationales », 1C8 négocie à être, avec son équipe, coaché.

« j'ai une mission chez [entreprise11] et qui dure 3 ans, comme directeur des ventes nationales ... »

« Si vous m'embauchez, ce que je vous propose, c'est que vous me payiez un coach pour mon équipe et pour moi. Parce que c'est un modèle auquel je crois, du manager accompagné par un coach à l'extérieur qui permet de tirer tout le potentiel de la situation », et je lui vend le truc et le mec, il achète, il me signe l'accord avec une enveloppe [...] Et ça a super bien marché, donc, voilà, j'étais content ! »

Cette expérience réussie (« super bien marché ») nourrit sa « croyance » dans le modèle du coaching. IC8 se fait également supervisé en tant que manager (rappelons que IC8 s'est formé comme coach trois ans plus tôt) :

« je commence la supervision avec [superviseur2], [superviseur2] alors que je suis manager, et ça paraît étonnant mais je considère que ... dans mon exercice de coach ... de manager, qui est quand même coach, qui a une dimension de coach, c'est intéressant que je sois en supervision. »

Cette intégration du coaching au travail lui permet de rendre son métier plus « intéressant » en apportant plus de « complexité », la « dimension intellectuelle ». Comparativement, IC8 parlera par la suite du coaching comme un ballon d'oxygène :

« J'en ai mis en coaching là, les trois dernières années, donc là j'avais fait un exercice un peu plus intéressant, c'était devenu la ... un truc un peu plus complexe ! »

IC8 : ... bon ... je vis avec beaucoup d'intérêts, de passion, je suis, ça, ça a été véritablement ... un vrai ... un, un vrai ballon d'oxygène pour moi le ... le fait de pouvoir pratiquer le coaching mais enfin je pratiquais un métier dans lequel la dimension ... intellectuelle, subtile ... etc était incluse ! [...] le métier de coach ça a été assez jubilatoire !

S'il est encore manager à ce moment-là, il est initié au coaching. Et cela renvoie à sa recherche de « la formule » dans son « cheminement personnel » vers le « *coming-out* » de sa « partie sensible, intellectuelle », intéressé par la « donnée psychologique et la donnée subjective », tout en conciliant sa « passion » pour le « monde de l'entreprise », dans cette posture de « sage ».

Mais la volonté d'enrichir son travail apparaît comme l'avertissement positif d'une médaille dont le revers nourrit une saturation qui conduit IC8 à une rupture.

i/ rupture : du ras le bol à la sortie du circuit

IC8 se voit à nouveau proposer une promotion, ce qui le « fait chier pareil », il n'a « pas envie », il exprime même son « ras le bol ». Il « sort du circuit » :

IC8 : au bout de trois ans [...] ils me proposent un poste au niveau européen, qui me fait chier pareil, je dis « j'ai pas envie », et donc je dis « j'arrête » et que « je sors » et je négocie ma sortie, voilà et puis ... ce qui me permet de réfléchir à ce que j'ai envie de faire après.



« et puis après le ... je sors du circuit parce que j'en avais tellement ras le bol de la grande distribution, qui vraiment est un milieu stérilisant pour moi, plus, le milieu de la vente qui est encore plus stérilisant parce que vraiment ils sont ... assez bas du plafond et pas très motivés à ce que ça s'élève ... je sors de là,

Le contexte de la « grande distribution » et de la « vente » est alors « stérilisant », avec des personnes « bas du plafond ». Il en a « vraiment marre ». En outre, si sa position hiérarchique répond à l'injonction paternelle « monte ! » et nourrit une forme de réparation narcissique, ce n'est « pas suffisant pour combler le ras le bol » (accentué par 1C8) :

« la rupture c'est que j'en avais vraiment marre ... là pour le coup, le ... je ... comment dire le ... le bénéfice narcissique ... et même l'intérêt pour la profession n'était pas suffisant pour combler le ras le bol que j'en avais de la stérilité du terrain !! »

L'ascension hiérarchique de 1C8 est importante, il est en plein succès de carrière. Mais cela « manque de sens », il n'en « peut plus », et a besoin de « vacances » pour « réfléchir » et « s'arrêter » :

« j'ai dit « non » et d'ailleurs, je ne décide pas d'être coach à l'époque quand je fais ça ! Là, à l'époque là je dis « moi (*siffle*) ! Terminé ! 4 mois de vacances ! », vraiment ! Et c'est ce que j'ai fait ...

Enquêteur : vous avez saturé en fait, en gros.

1C8 : (*acquiesçant partiellement*) ouais ... j'en pouvais plus enfin j'en pouvais plus, je, j'en, j'en pouvais encore mais j'ai décidé que ça suffisait plutôt

Enquêteur : pas de ça ...

1C8 : j'aurais pu hein ! J'étais en pleine forme, et puis mes ... j' ... j'étais pas en échec au contraire ! C'était une forme d'ascension mais ... non, j'ai compris que ça, ça manquait un peu de sens quand même à un certain moment ! Donc j'ai arrêté !

C'est pourquoi il parle de ballon d'oxygène, exprime un soulagement (« enfin ») par la suite en écho à ces années difficiles où il ne peut « exprimer tout ce qu'il a », où il est « clivé » :

1C8 : ... bon ... je vis avec beaucoup d'intérêts, de passion, je suis, ça, ça a été véritablement ... un vrai ... un, un vrai ballon d'oxygène pour moi le ... le fait de pouvoir pratiquer le coaching mais enfin je pratiquais un métier dans lequel la dimension ... intellectuelle, subtile ... etc était incluse ! Était même une valeur ajoutée. Alors que dans

les métiers précédents ça n'était pas, tout simplement pas possible, je vous souhaite de ne pas vivre ça, de, de trouver des métiers dans lesquels vous puissiez exprimer tout ce que vous avez ! Et moi vraiment je n'ai pas vécu ça vraiment, et ces, ces 16 premières années de ... de vie professionnelle et alors le ... le métier de coach ça a été assez jubilatoire !

Dans ce contexte discursif exprimant un ras le bol notable, 1C8 nuance ces propos et affiche une ambivalence quant à son expérience managériale :

« j'en pouvais plus, je, j'en, j'en pouvais encore mais j'ai décidé que ça suffisait »

Il n'en peut plus mais en peut encore, « c'était asséchant »/ « c'était bien hein ! » ou « je m'étais éclaté ». Son ras le bol s'exprime encore par une injure ou un soufflement explicite :

« à cette époque là, j'en peux plus quoi ! Après 16 ans, je vous dis le contact avec la grande distribution pour moi, c'était asséchant, le contact avec les vendeurs et les commerciaux, c'était asséchant, vous voyez ? Je n'en pouvais plus ! C'était bien hein ! c', je m'étais éclaté ... bon, mais un bon moment ça va quoi. J'en ai mis en coaching là, les trois dernières années, donc là j'avais fait un exercice un peu plus intéressant, c'était devenu la ... un truc un peu plus complexe ! Mais ... p\*\*\*\*\* fff ! Là ils me proposaient de devenir, pas direction Europe, ils me, ils me proposaient ... un projet européen sur toutes les forces de vente d'Europe, de voir ... prrt ! Vous voyez ce que je veux dire ! J'en pouvais plus là. »

*Si 1C8 décide que « ça suffit » et de « sortir du circuit », il ne « décide pas » tout de suite d'être coach, il prend un temps pour lui, c'est la 5<sup>e</sup> étape transitionnelle vers l'activité de coach que nous avons identifiée.*

j/ (transition n°5) : vacances, réflexion et décision de devenir coach

*1C8 s'arrête pour « quatre mois de vacances ». Ironiquement, il signale que c'est une « performance » compte tenu du rythme de sa carrière précédemment. Il choisit un « bilan de compétences » et un « séminaire » « oser son potentiel » :*

1C8 : je prends 4 mois de vacances, ce qui était déjà une performance parce que j'avais pas eu ça depuis longtemps et au bout des 4 mois de vacances, je me mets en réflexion et je, pour me mettre en réflexion, je choisis, qu'est-ce que je choisis, je choisis deux outils, je fais un bilan de compétences, avec une dame que j'aimais bien et je vais, je m'inscris dans un séminaire de quelqu'un que je, connaissais pas beaucoup mais qui m'a été recommandé et qui s'appelait, le séminaire, enfin c'est un ... parcours, puisque, un

seul séminaire qui s'appelait « Oser son potentiel », Jean ... Pelletier, Jean Lepelletier, « Oser son potentiel » et ... qui me fait réfléchir ! ... un bilan de compétences ... accéléré, si ça existe, disons ... je demande ça, style ... en 2 mois ... je ... carbure à fond, je pose des projets ... voilà.

1C8 se décide ensuite à devenir coach, comme l'issue d'un « cheminement », « 16 ans de progression » avec des « compétences » et comme la saisie d'une « opportunité de marché » :

« Je me retrouve à la sortie avec deux projets en fait, possibles, [...] et je choisis de m'installer comme coach, parce que je me suis dit "si je monte une boîte avec mon frère ... y'a trop de risques qu'on se dispute, je n'ai pas envie de vivre ça" (*rire faible, semble fatigué*). »

« le 26 février 1996, c'est le jour de la décision. »

« *et je choisis de devenir coach à mon compte, voilà. Ce qui ne surprend personne ... après il y a tout un autre cheminement quoi ... c'est 16 ans de ... 16 ans de progression.* »

« après ce qui fait que je deviens au sens ... statut professionnel, c'est aussi la conjonction de ça avec ma formation et ma compétence et les opportunités du marché. Voilà, ça, conjoint, ça donne : 1995, le fait que, je choisis de devenir coach parmi d'autres projets professionnels. Mais le coach en moi existe depuis bien avant sous une forme ou sous une autre. Ça c'est, ça c'est évident. »

Le processus de choix de devenir coach se concrétise ici pour 1C8. Toutefois, des éléments inhérents à la poursuite de sa trajectoire permettent de mieux comprendre rétrospectivement les dimensions sous-jacentes à son parcours jusqu'au coaching.

➤ *3/ Coaching : de la sortie d'un conditionnement profond vers une réparation narcissique*

a/ une histoire commence : entre formation et accréditation

1C8 se forme une deuxième fois au coaching (en 1995), mais ce n'est que le début. Au moment de l'entretien, 1C8 « continue de travailler avec [superviseur2] » :

« il y en a d'autres ! C'est pas fini l'histoire (*rire franc partagé*), on ne fait que commencer là ! ».

Puis 1C8 candidate à « la titularisation ». Il suit le « processus d'accréditation » d'une « institution indépendante des formations » qui « fournit une sorte de caution ou de garantie relative, sur le professionnalisme du coach » « face au monde professionnel qui

est le client ». Il s'agit d' « afficher un discours qui soit compréhensible » et « qui en même temps fait la promotion du coaching » car « ça le rend visible, ça le rend un peu plus lisible ». 1C8 est « le 2<sup>e</sup> titularisé (*rire court*) de [association2], je fais partie des historiques, des crypto-coachs ».

Néanmoins, le statut d'indépendant est un nouveau contexte de travail pour 1C8 qui demande à s'adapter.

b/ un « statut » d' « indépendant » « difficile à assumer » face au « conditionnement » de l'entreprise

Avec difficultés, il « faut 5 ans » à 1C8 pour « assumer » son nouveau « statut d'indépendant » par rapport à « la structuration du temps » avec « de la liberté » et des charges de travail aléatoires. Mais la comparaison et le regard intériorisé et jugeant des « ex-collègues » ou de « son ex-patron » revient en boomerang et révèle un « conditionnement est vraiment profond ! » alors que 1C8 avait pris du temps et marqué une rupture assez nette. 1C8 est encore en prise avec une évaluation « surmoïque » plus ou moins implicite par ces « autres » telle que « fais gaffe », « t'es un feignant » « t'es pas à la hauteur », « t'es pas performant », « t'es pas comme les autres », « tu fais pas partie du groupe », « tu vas te faire virer » ou « t'es pas comme nous ... ». « Toutes les conneries » avec lesquelles 1C8 semblent avoir rompu, en vain :

« Et je passe dans un statut et d'ailleurs pas facile à assumer ! Je peux vous dire, il m'a fallu ... pffff ! 5 ans ! Au bas mot ! (*rire partagé*) pour arriver à assumer que, la structuration du temps d'un indépendant que j'étais, devenu, était pas du tout la même que celle d'un ... employé même si c'est un employé gradé dans une super structure ... d'entreprise ! Pas du tout ... et ... y'a des matins j' ... parce que quand on est indépendant, en tout cas moi, y'a, y'a des jours où j'avais de la liberté, je, je veux dire, bon ... y'a des jours où je bossais 15h, 17h par jour, je faisais des trucs de ... beaucoup, beaucoup de travail et des autres jours où j'étais il', mais alors ultra pénard ! Chez moi à me rouler les pouces ! (*rire de l'enquêteur*) vraiment hein ... ! Levé tard, couché tard ... voilà quoi, sans contrainte ... et puis je pouvais pas m'empêcher à ce moment là d'avoir une petite partie de moi qui disait « p\*\*\*\*\* qu'est-ce qu'ils font mes ... mes ex-collègues de chez [entreprise11] ou si mon ex-patron me voyait, qu'est-ce qu'il dirait ... ? » vous voyez le conditionnement est vraiment profond !

Enquêteur : d'accord donc ... les collègues de ... Sup de Co, sous-entendu là ?

1C8 : ouais ou de Sup de Co ou de [entreprise10], ou mes collègues de [entreprise10] ou mes collègues de [entreprise11] quoi, qui étaient encore là de façon surmoïque en train de (*il transforme sa voix, elle ressemble à celle d'un vieil homme*) « ouais ! Ouais ! Ouais ! fais gaffe », (*voix normale*) c'est pas « fais gaffe », « t'es un fei' », « t'es un feignant » ou « t'es en train de ... t'es pas à la hauteur ... tu fais pas la, t'es pas performant ... t'es pas (*bafouille*) ... » et toutes les conneries qui puissent ...

Enquêteur : « t'es pas comme les autres », en gros ?

1C8 : « t'es pas comme les autres », « t'es ... », voilà ... « tu fais pas partie du groupe », « tu vas te faire virer » ou ... enfin « t'es pas comme nous ... », toutes ces choses là ! (*rire bref*) qu'il a fallu assumer !

1C8 : et plusieurs années ! c', je dis, d'ailleurs, ça arrive encore des fois, si je suis à l'état de fatigue des fois ... tac, des fois, je, j', je suis en train de ... je sais pas moi, je prends un p'tit déj' ... le matin, un peu tard, pour une raison ou une autre et puis tout d'un coup je m'aperçois « merde ! p\*\*\*\*\* je suis en train d'avoir honte, ou de, de ... craindre le regard de gens qui sont pas là hein ... (*rire*) ils sont partis depuis ... » (*rire partagé*), bon, voilà, (*se penche sur le microphone*) j'ai pas tout nettoyé ma névrose, Monsieur le ... toubib, (*rire de l'enquêteur*), il m'en reste, voilà.

Son premier licenciement résonne ici (« tu vas te faire virer »). Et ces jugements semblent se mêler avec son héritage familial paysan dont il a d'abord honte puis qu'il cherche à réparer (narcissiquement) : « je suis en train d'avoir honte, ou de, de ... craindre le regard de gens ». Et ce d'autant plus qu'il quitte le modèle de l'entreprise avec sa dimension d'équipe.

Par conséquent, cela lui prend un « temps fou » à assumer cette nouvelle identité qui n'est pas validée par le regard qu'il a intégré de par sa famille, sa région et le milieu organisationnel. Il faut être performant, laborieux (pas « un feignant »). Il peine ainsi à se nommer « coach » en expliquant que c'est une « pratique » plus qu'un « état » :

« C', cette ... ceci dit voyez, moi j'ai mis un temps fou et ... je, j', je ... suis très content d'avoir fait comme ça, le mot de « coach », et le mot de « coaching », quand vous me demandez « quel métier vous faites ? », je ne dis pas que je suis coach, pour moi ce n'est pas un état, c'est une pratique, voyez ? Autant on peut dire « je suis avocat », autant dire « je suis coach », je ... pourtant si quelqu'un est fondé à le dire c'est moi ! »

« non je peux dire « je suis consultant », quand on me demande « quel métier tu fais ? Que vous faites », je dis « je suis consultant et je fais du coaching, d'ailleurs je fais

que du coaching » ; « t'es coach ? » ; « et bien ... si tu veux mais bon ... », (*rire de l'enquêteur*) voyez ? »

Ces sentiments d'insuffisance semblent paradoxaux car 1C8 a occupé des postes très exigeants et est un coach reconnu en France. Il est également formateur de coachs ce qui est un gage de réussite car très peu de coachs ne vivent que de cette unique activité.

Ce rapport au statut d'indépendant difficile à assumer amène 1C8 à opter pour une stratégie commerciale singulière.

c/ une activité de coach indépendant (6 ans) dans un dispositif de formation, comme ancien directeur des ventes

1C8 « bâtit un plan de prospection et je commence à chercher des clients ! ». « C'est pas facile de trouver des clients à l'époque ». La stratégie qu'il choisit :

« c'est d'aller là où on veut bien me prendre avec ce que je suis, [...] ancien directeur des ventes donc voilà je suis quelqu'un avec une spécialité »

« Et ... ça marche bien, [...] je suis allé là où on me demandait d'aller, là où le marché était, pour moi, le produit étant, étant ce qu'il est ... dire « je fais du coaching » à l'époque ça aurait été ... du suicide quoi, enfin du suicide du ... ou même pas du suicide, ça aurait conduit à rien. J'ai plein de collègues qui essayaient, enfin plusieurs collègues qui ont essayé de le faire « voilà en fait ce que le coaching c'est quoi », alors une ½ heure après, le mec (=le *potentiel client*), le coaching il a toujours pas compris et puis ... une heure après il en veut pas, ce qu'il dit c'est trop marginal, trop marginalisant, trop ...

Pour 1C8, au début il fait du coaching comme un coach « quasi-clandestin pour pouvoir exister ! ». L'imposture est un autre élément important que nous avons repéré dans le statut de coach de 1C8.

d/ coach et pouvoir : entre imposture et illégitimité

Pour 1C8, le coaching est une « posture périphérique du pouvoir, dans une de ces représentations ». Cette posture répond indirectement à l'injonction « monte » et est permise, paradoxalement par l'absence de « légitimité »

Enquêteur : ... c'est comme si on vous avait dit « ne sois pas paysan ! » donc en fait ...

1C8 : monte !

Enquêteur : monte ! Mais ... donc vous montez en étant proche, accompagnateur en fait, parallèle, sans être dans le pouvoir

1C8 : exact

Enquêteur : donc en fait ... finalement vous respectez de fait ... « vos racines paysannes » entre guillemets ?

1C8 : exact et ... en même temps ça m'a permis de traiter mon imposture. [...] à un certain endroit, qui suis-je pour parler à des types qui font ça ? Qui, qui ont de telles responsabilités ? Voyez ? Quel est mon, quel est mon ... ma légitimité à, à ... à ... ? Et bien elle est totale parce que justement, je n'en ai pas, et c'est ça le grand paradoxe, qui n'est pas forcément facile à assumer ... c'est le fait que je n'ai pas de légitimité. [ce] qui m'en donne une, à partir du moment où je suis vraiment bien avec, où je sais en jouer, parce que ça c'est les grands paradoxes de, de ... de la position de coach ! De, de tout aidant ! D'ailleurs ! Mais, c'est que le bonhomme en face de moi, ou l'équipe d'ailleurs me dit « viens m'aider à changer » et ils font tout ce qu'il faut pour que ... j'échoue, quitte à me traiter d'imposteur, donc ça c'est, voyez ? [...] c'est l'art de passer pour un con (*rire commun*).

Toutefois, 1C8 se forme en continue et assoie toujours plus sa légitimité puisqu'il est en formation régulièrement (approche Palo Alto, du paradoxe) et surtout « dans une culture de l'apprenance » de manière informelle : « lire », « travailler en supervision ». Cela passe encore par l'implication dans une association nationale de coaching.

➤ 4/ [association2] : ascension, réparation narcissique ... et rupture

a/ saisir les opportunités inhérentes à [association2]

1C8 souhaite intégrer [association2] pour saisir cette « opportunité commerciale » et parce que cette association nationale « bâtit un code de déontologie ». Des « jurys » sont mis en place pour évaluer le « travail sur soi » sur des critères comme « *transformer sa névrose en une opportunité de vie* », « *être au service du projet de l'autre* » avoir « *dans son discours [...] le discernement suffisant* ».

Ainsi 1C8 s'implique et est membre du bureau pendant six ans (« administrateur », « vice-président », « président »). En tant que président, il répond de « tout l'aspect relations publiques », « aider ce corps social, à se constituer ».

De plus, cette progression au sein de l'association répond d'une réparation narcissique « monte ! ».

b/ du processus de réparation narcissique : Président !

Dès son école de commerce la question de la honte est prégnante chez 1C8 (et peut-être même chez son père qui lui dit « ne sois pas paysan »). C'est une « névrose » qui accompagne 1C8 tout au long de son parcours et dont les messages oscillent entre n'aies pas honte (« ne sois pas paysan ») et « monte ! ». Mais son modèle de compagnonnage lui porte préjudice dans sa carrière, même s'il décide de ne « pas faire carrière », il est « très en retard » dans cette course (l'étymologie de la carrière renvoie à la course de chars) :

1C8 : quand j'étais à Sup de Co, j'avais honte de dire que mes parents étaient paysans, j'avais honte des o', de mes origines modestes, j'avais honte de-ci, de-là, et ... que, en devenant coach, à un moment ... quand, quand j'étais ... directeur des ventes chez [entreprise11], ce qui, était un titre, enfin ! à un certain endroit de moi hein ... ! Pas, tout n'était pas là ! Mais quand même un peu, comme j'avais pris cette formule, de ne pas faire carrière mais de faire plusieurs patrons, par rapport à mes collègues sortis en 81 de Sup de Co, j'étais très en retard. Et quand je suis rentré chez [entreprise10], j'ai eu comme ... patron, un mec que j'avais bizuté à Sup de Co ! Fais chier ! (*rire de l'enquêteur*) vous voyez ce que je veux dire ? C'était bien sympa ! Ça s'est bien passé, on était copain pas de problème, mais merde ! Y'a un endroit de moi où y'avait une ... y'avait un besoin de ... de réparer ! Et ... le début de ma carrière de coach, y'a, cette dimension là était présente ! Le fait de devenir président de [association2] était pour moi, une façon de devenir Président ... Président ! Président ! [...] Président ! Président de [association2], là où, mais (*bafouille*) pft ... c'est une assoc' hein, mais quand même ! (*rire bref*), dans le mouvement du coaching, etc qui est un truc ... [...]c'est pas zéro.

Mais comme précédemment, le « bénéfice narcissique » n'est plus suffisant et 1C8 s'en va, bien que cela corresponde à la fin de son mandat.

c/ une nouvelle rupture d'avec le milieu organisationnel

1C8 choisit de partir de l'association décrite comme « un milieu assez corrosif », « de jeux de pouvoir, de confrontations politiques, de confrontations d'égos » ou son implication était chronophage. Il est alors « content d'arrêter » :

1C8 : d'arrêter ? ... c'est un choix personnel d'arrêter, et puis ... c'est un milieu assez corrosif en fait, malgré ce qu'on pourrait croire, en fait le milieu des coachs dans l'association est vraiment, comme souvent les milieux associatifs d'ailleurs, c'est pas propre au coaching mais ... c'est étonnamment vrai dans le coaching, c'est un milieu de ... de jeux de pouvoir, de confrontations politiques, de confrontations d'égos, mon dieu !



Qu'est-ce que j'ai pas vu là ! Mais bon, pft, voilà, c'est comme ça, c'est un milieu de régression en fait (*rire partagé*) et oui, c'est étonnant, mais c'est comme ça ! Ça fait partie, c', c'est la vie des animaux ... c'est ... c'est la vie de, de l'animal humain ! Qui est là avec sa dimension reptilienne ... et limbique ... là ... qui ne peut pas supporter que l'autre soit différent ... ça lui fait peur, donc il le bouffe (*rire de l'enquêteur*)... etc ... pff, et bien oui ! Vous connaissez ça vous ? Mais les coachs n'échappent pas à la règle, et ... ils sont aussi bien humains et donc ... après 2 ans de vice-présidence et 3 ans de présidence, prrt ! J'en avais bien assez, ça m'avait bouffé entre 20 et 30% de mon temps pendant tout ce temps là donc ... j'ai été content d'arrêter.

➤ 5/ bifurcation : entre patron de cabinet de coaching et agriculteur

1C8 forme à une « approche du coaching d'équipe et du coaching des organisations » inédite « à l'époque » (2002). De plus, depuis 2007, il est aussi « agriculteur », c'est son « deuxième métier » :

« j'ai un métier d'agriculteur depuis 5 ans, quand j'ai arrêté [association2], peu de temps après j'ai lancé une exploitation agricole »

Enfin, 1C8 associe le coaching et l'agriculture par le fait comme une « pulsion agricole » depuis « petit », à « cultiver/ générer la croissance » :

« y'a quelque chose d'agricole en tout cas c'est vrai que la pulsion agricole que j'ai pu avoir étant petit, elle est là aussi, c'est-à-dire le fait de, de ... cultiver la croissance, de ... de, de, de ... de générer la croissance ... .. »

Cette pulsion au partage de son intelligence l'anime toujours en tant que « citoyen », « superviseur » ou « auteur », toujours dans une « dimension d'expansion » :

1C8 : en tant que citoyen, voilà. La dimension écologique, la dimension sociale, la dimension économique aussi [...] ça me préoccupe ! J'ai de l', j'ai de l'investissement là ! Donc ... mon avenir, de coach, je sais pas, peut-être que ma compétence de coach elle peut aussi ... moi-même, l'intelligence que j'ai maintenant de la vie et de tout ce que j'ai maintenant comme intelligence

Enquêteur : ok, et ... comment vous en', vous envisagez votre avenir de coach ?

1C8 : avec optimisme (*rire de l'enquêteur*), c'est tout (*souriant*), c'est fini ... [...] je ne sais pas par où ça va se passer en fait, mais je suis assez confiant sur le fait que, il va y avoir une dimension de ... d'abord d'expansion et ensuite de transmission et de partage que je peux commencer, auquel je peux commencer à prétendre. [...] ça sous-entend que

## Annexes

pour ... prétendre faire faire du coaching à d'autres, pour prétendre superviser des coachs, pour prétendre écrire sur le coaching, pour prétendre transmettre le métier, faut l'avoir longuement pratiqué, voilà, moi c'est ça que je prétends, enfin en tout cas dans, dans mon référentiel à moi c'est comme ça que ça se passe ...

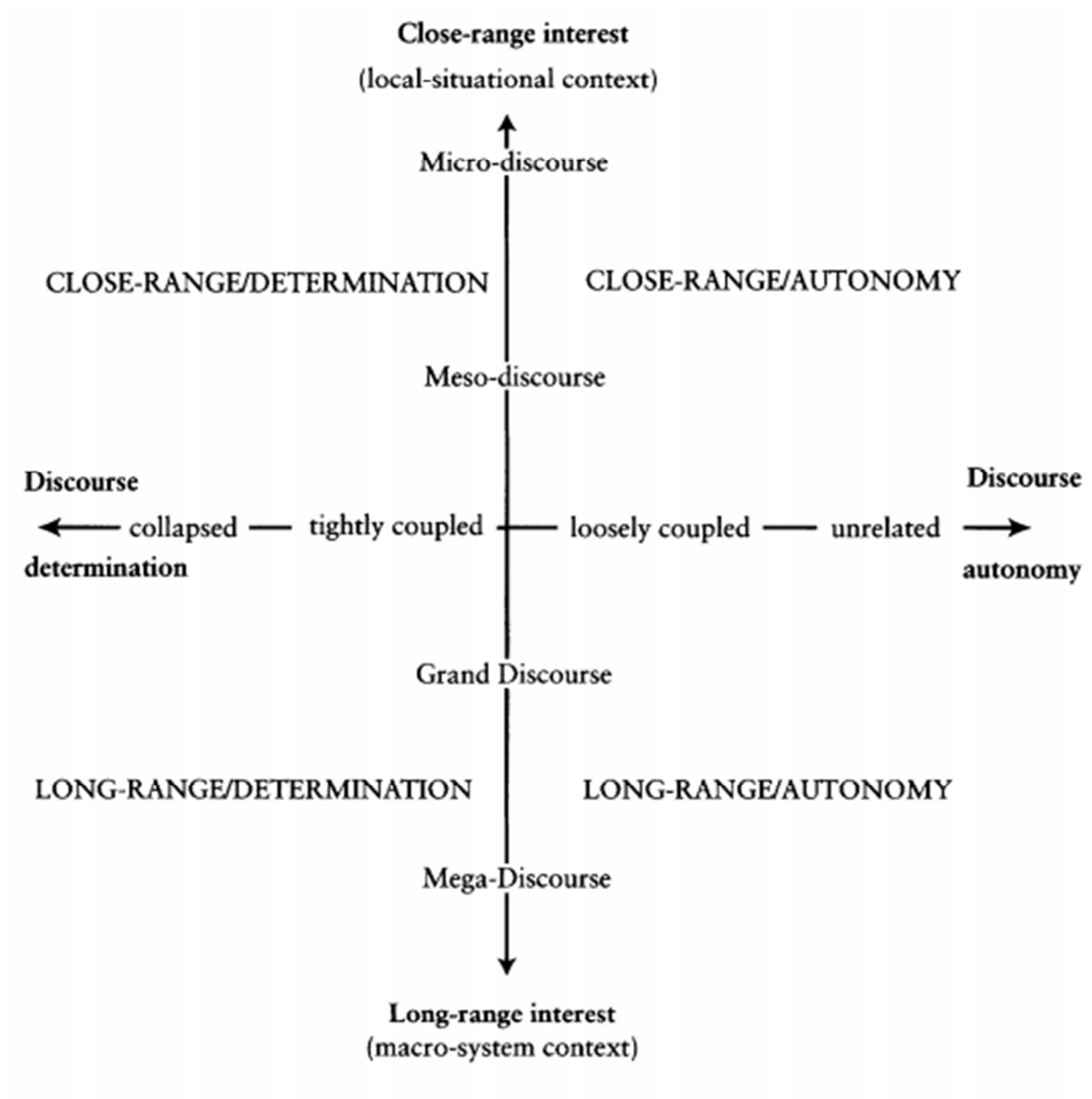
## Annexe 7. Copie écran d'une partie du tableau transversal des thèmes incluant les enquêtés concernés

dimensions de la saturation							
<u>difficultés (souffrance, dégoût, ...)</u>	<u>épuisement burnout</u>	<u>désaccord éthique, stratégique, conflit de valeurs/ de personnes</u>	<u>fort investissement au travail</u>	<u>désintérêt, ennui, (décalage intérêts professionnels/ missions ou fonctionnement organisationnel</u>	<u>désidentification 1/1 orga. travail (place, sens)</u>	<u>difficultés personnelles (famille, santé, deuil)</u>	<u>déséquilibre vie pro/perso</u>
1C1, 1C2, 1C3, 1C4, 1C5 1C6, 1C8, 1C9, 1C11, 1C13, 1C15, 1C16, 1C18, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C25	1C1, 1C3, 1C6, 1C11, 1C12, 1C15, 1C16, 1C18, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C25	1C1, [coach11], 1C2, 1C3, 1C9, 1C12, 1C13, 1C15, 1C18, 1C19, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C25	1C1, 1C2, 1C3, 1C5, 1C6, 1C7, 1C8, 1C9, 1C10, 1C11, 1C12, 1C13, 1C14, 1C15, 1C16, 1C17, 1C18, 1C19, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C24, 1C25	1C2, 1C3, 1C4, 1C6, 1C8	1C2, 1C3, 1C8, 1C9, 1C12, 1C13, 1C15, 1C17, 1C20, 1C22, 1C23, 1C25	1C1, 1C3, 1C4, 1C5, 1C9, 1C12, 1C14, 1C16, 1C17, 1C18, 1C24, 1C25	1C9, 1C10, 1C15, 1C16, 1C18, 1C19, 1C25

↓

les facteurs déclencheurs d'un processus émergent: décalage et prise de conscience				
<u>intérêt professionnel (accompagnement) et prédisposition "naturelle"/ évidence</u>	<u>voyage</u>	<u>événement physique et/ou symbolique (naissance, santé, accident, deuil)</u>	<u>remise en question existentielle profonde</u>	<u>initiation plurielle: psychologique, philosophique, spirituelle, développement personnel (ex. coaching)</u>
1C2, 1C3, 1C4 1C5, 1C6, 1C7, 1C8, 1C9, 1C10, 1C11, 1C12, 1C13, 1C14, 1C15, 1C16, 1C17, 1C18, 1C19, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C24	1C7, 1C11, 1C15, 1C23, 1C24	1C1, 1C5, 1C6, 1C10, 1C11, 1C12, 1C14, 1C16, 1C17, 1C20, 1C21, 1C22, 1C23, 1C24, 1C25	1C1, 1C3, 1C6, 1C11, 1C12, 1C14, 1C15, 1C16, 1C17, 1C21, 1C22, 1C23, 1C25	1C1, 1C2, 1C3, 1C4, 1C5, 1C6, 1C7, 1C8, 1C9, 1C11, 1C12, 1C13, 1C14, 1C16, 1C18, 1C19, 1C21, 1C23, 1C24

Annexe 8. Dimensions de l'analyse de discours –  
version anglophone (Alvesson & Kärreman,  
2000b)



**Figure 2** Elaboration of core dimensions and summary of positions in discourse studies

## Annexe 9. Tableau des verbatim sur la transition de carrière des jeunes managers à partir d'un déclencheur professionnel

Tableau 13. Verbatim sur la forte implication au travail chez les jeunes managers

Enquête concerné	Verbatim
1C8	<p>« je vis avec beaucoup d'intérêts, de passion »</p> <p>« j'ai une ... passion, le mot est fort mais disons un véritable intérêt pour le monde de l'entreprise et pour la dimension d'équipe. Ça c'est des choses qui me viennent de ... qui sont des héritages familiaux en fait ! »</p> <p>« je monte très, très vite là parce que, au bout de, moins d'un an je suis ... manager, et ... j'y reste ... 7 ans au total, donc manager puis responsable de la formation mes 2 dernières années, formation, vente et formation au management pour la filiale française ».</p> <p>« et puis je pouvais pas m'empêcher à ce moment-là d'avoir une petite partie de moi qui disait "p***** qu'est-ce qu'ils font mes ... mes ex-collègues de chez [entreprise11] ou si mon ex-patron me voyait, qu'est-ce qu'il dirait ... ?" vous voyez le conditionnement est vraiment profond ! [...] ouais ou de Sup de Co ou de [entreprise10], ou mes collègues de [entreprise10] ou mes collègues de [entreprise11] quoi, qui étaient encore là de façon surmoïque en train de (<i>il transforme sa voix, elle ressemble à celle d'un vieil homme</i>) « ouais ! Ouais ! Ouais ! fais gaffe », (<i>voix normale</i>) c'est pas « fais gaffe », « t'es un fei' », « t'es un feignant » ou « t'es en train de ... t'es pas à la hauteur ... tu fais pas la, t'es pas performant ... t'es pas (<i>bafouille</i>) ... » « t'es pas comme les autres", voilà ... "tu fais pas partie du groupe", "tu vas te faire virer" ou ... enfin "t'es pas comme nous ... ", toutes ces choses-là ! (<i>rire bref</i>) qu'il a fallu assumer ! ». « D'ailleurs, ça arrive encore des fois, si je suis à l'état de fatigue des fois ... tac, des fois, je, j', je suis en train de ... je sais pas moi, je prends un p'tit déj'... le matin, un peu tard, pour une raison ou une autre et puis tout d'un coup je m'aperçois "merde ! p***** je suis en train d'avoir honte", ou de, de ... craindre le regard de gens qui sont pas là hein ... (<i>rire</i>) ils sont partis depuis ... ».</p> <p>« il y a une dimension qui n'a pas été nommée là-dedans ... .. quand même, et qui est intéressante ! Qui est ... l'ascenseur social ... le ... la dimension... comment dire ... aristocratique un peu des choses, c'est-à-dire que ... toute une dynamique ... psychique en fait chez moi a été, l'ascenseur social, quitter la paysannerie, devenir autre chose ... poussé pas seulement par moi hein ! Truc trans-générationnel à fond ... "ne sois pas paysan mon fils" et ... et "monte ! Monte dans les classes !" » et ... donc je me suis ... à la fois débarrassé et que j'ai aussi accepté ! Et la, le, le coaching, ça a été une façon, à un certain moment de réparer ça ».</p>
1C9	<p>« Et j'ai travaillé comme ça pendant 13 ans sur le champ RH avec une progression de carrière assez fulgurante, c'est-à-dire ... à 32 ans ... j'ai eu ... j'étais DRH d'une entité de 600 personnes, 30 ans, ce qui était ... quand même pour moi une belle opportunité ».</p> <p>« ... quand je suis partie de [entreprise17], j'étais notamment responsable d'un projet régional de mobilité vers la fonction publique des fonctionnaires de [entreprise17] ... [...] et moi je commençais à sentir que ... bon, on me demanderait bientôt de faire du chiffre »</p> <p>« j'étais libre de mon temps, je pouvais très bien ne pas venir une demi-journée si je voulais mais je pouvais pas le faire parce que j'avais un boulot ... par-dessus la tête (<i>mime</i>) »</p> <p>« C'est-à-dire j'adore (!) le milieu de l'entreprise, je n'envisage pas du tout de le quitter, ça serait très compliqué pour moi, par exemple, de basculer, totalement sur le</p>

	côté de l'accompagnement personnel, donc on pourrait dire « de la psychothérapie », j'adore être en contact avec les cadres, j'ai beaucoup de respect pour eux ... ». « Donc j'étais assez heureuse, à l'époque [...] je regrette pas du tout ». « J'adore l'entreprise ! Vraiment ! ».
1C13	« intégrée dans le vivier des cadres à potentiel » du groupe. « Y'avait l'université ... de l'entreprise ... donc on allait, j'allais à des tas de trucs, des séminaires ... des machins, d'immersion etcetera ... ».
1C14	« Alors <i>a posteriori</i> en fait je ... quand je ... j'ai fait une ... une relecture de ... de, de mon histoire professionnelle. J'ai compris que pendant des années j'étais ... en sur-adaptation en fait .... J'ai fait une école d'ingénieur ... et bien pour faire plaisir à mes parents ... à mes profs ... voilà j'étais bon en maths, physique .... J'aimais la technique donc ... j'ai fait une prépa et puis une ... une, une ... une école d'ingénieur ». « je me suis comporté ... comme ... les gens voulaient que je me comporte ou attendaient que je me comporte ». « Les mères juives et les pieds noirs ... sont ... fabuleuses mais un peu ... proche ( <i>rire</i> ), un peu ... étouffantes parfois [...] dans le, dans le sens ... (...) ... je pense que m'... ma mère attend que ... je ... je me comporte comme ... le bon fils, voilà. Mon, et mon père ... attendait ou attend toujours que je me... je me comporte comme le fils ... brillant ». « si je suis vraiment honnête avec ... avec moi-même, je pense que c'était aussi un moyen de sortir de l'opérationnel. C'est-à-dire ... prendre une position d'accompagnateur ... de ... à côté c'est, ne plus être soumis à ... la pression, la contrainte de l'organisation opérationnelle ... et ça je l'ai ... chez moi ... je l'ai ... je l'ai ... identifié chez moi .... Je l'ai aussi décelé ... chez pas mal de ... coachs que j'ai rencontrés ... [...] ça a à voir avec le rapport au travail, [...] le non désir de ... de ... de travail dans l'opérationnel. C'est-à-dire que ... si je deviens coach, je ne suis plus ... salarié, je ne suis plus manager, je ne suis plus ... dans la ligne hiérarchique, je suis à côté ».
1C15	« je suis passée ... de ... de chef de groupe ... junior, à directrice commerciale en l'espace de 3 ans », « j'ai traversé, pendant une période où je cartonnais (!) professionnellement », « au boulot, j'étais hyper reconnue ... et ... y'a une espèce de, de, d'engouement ». « Je suis quelqu'un à ... 5', à 500% ». « J'avais 27 ans ... 27 ans, quand on arrive à un certain niveau à la fois d'expertise dans un métier ... de salaire aussi ». Et puis « je suis arrivée » « 'au bout' c'est-à-dire que ... j'ai, je suis arrivée à un poste, donc ... directrice commerciale ... qui était pour moi, le poste le plus élevé que je voulais atteindre ». « je cours partout ... enfin dans mon, surtout dans la pub. Il faut savoir, c'est un métier ... de fous furieux ( <i>rire</i> ) et .... Donc voilà, à courir partout, être stressée tout le temps, bosser jour et nuit, les délais, tout ça ... dans une ambiance ... très-très tendue ».
1C22	« j'ai travaillé ... dans les essais cliniques avec du ... avec des entreprises pharmaceutiques », il fallait « que je me forme à la pathologie avec des médecins », « j'étais garant du processus ... du suivi et de la démarche qualité de la ... des études ». « Je m'éclatais ... j'apprenais TOUS les jours puisque c'était pas du tout mon monde ». « J'avais une VRAIE valeur ajoutée ... j'avais des vraies relations HUMAINES avec ces personnes-là, j'allais dans leur cabinet. Voilà, j'avais, y'avait de la viiie ( <i>voix tremblante et rire</i> ) », « et puis en plus je les ... je les aimais bien ».

Annexe 10. Paroles  
du générique  
Lady Oscar

Refrain:

Lady, Lady Oscar  
Elle est habillée comme un garçon  
Lady, Lady Oscar  
On parle d'elle dans toutes les chansons  
Lady, Lady Oscar  
Tu vivais sous la Révolution  
Lady, Lady Oscar  
Personne n'oubliera jamais ton nom

Un jour son père a fait le choix  
Il fit d'elle un soldat  
Quand ses amies portaient jupons  
Elle chaussait ses éperons  
Au lieu de jouer à la poupée  
Toujours elle galopait  
  
Elle maniait si bien son épée  
Qu'on n'osait la défier  
Et quand on lui cherchait querelle  
Elle se battait en duel  
Un beau jour elle choisit son camp  
Et chassa les tyrans

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>11</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>13</b>
A. Définitions .....	15
1. Cadre et manager	16
2. La carrière comme séquences d'apprentissages et d'engagement de soi	16
3. Le coaching comme promesse pour s'améliorer professionnellement	18
B. Une problématique de subjectivation relative à la gouvernementalité et aux dispositifs de pouvoir ..	22
C. L'apport de Foucault pour comprendre le lien entre pouvoir et subjectivation .....	24
D. Fondements et principes des CMS : positionnement théorique et implications méthodologiques.....	31
E. Plan de la thèse .....	34
<b>PARTIE 1. SUBJECTIVATION ET GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE : DE LA BIFURCATION COMME VOLONTE DE MICROEMANCIPATION ? .....</b>	<b>37</b>
CHAPITRE 1. DES EFFETS DE LA GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE AU PROCESSUS DE BIFURCATION .....	37
I. <i>De la disciplinarisation positive et individualisante à la gouvernementalité managériale .....</i>	<i>38</i>
A. L'évolution foucauldienne du pouvoir : vers la fabrication permanente d'un individu discipliné, efficace et utile.....	38
1. Le pouvoir disciplinaire et la surveillance panoptique	38
2. L'exercice du pouvoir selon une microphysique normative et relationnelle	40
3. Le corps comme cible du biopouvoir	41
B. Une deuxième conception foucauldienne du pouvoir : Gouvernementalité, techniques de soi et subjectivation.....	41
C. La gouvernementalité managériale : du jeu comme force subjectivante .....	43
II. <i>Effets et risques de la gouvernementalité managériale .....</i>	<i>44</i>
A. Entre assujettissement et incitation à un engagement conforme.....	45
1. De l'assujettissement par l'identification	45
2. Les effets de la socialisation managériale par, et sur le corps	46
3. De l'engagement à la précarisation subjective	47
B. Le revers de la gouvernementalité managériale : entre dissonance et souffrance au travail ? .....	49
1. Entre conformisme et idéal personnel : le risque d'être assimilé	49
2. Entre déstabilisation professionnelle et carrière inappropriée	51
3. De l' <i>illusio</i> au malaise : le pendant du jeu managérial	52
III. <i>Le coaching entre nouvel esprit du capitalisme et ascèses de la performance .....</i>	<i>55</i>
A. Le coaching comme rationalisation ascétique de la performance .....	55



## Table des matières

1.	L'héritage des ascèses stoïciennes et protestantes	55
2.	De la récupération managériale des ascèses et savoir-être	57
B.	Coaching et nouvel esprit du capitalisme.....	58
1.	La critique artiste moderniste	59
2.	La critique sociale antimoderniste	59
C.	Le coaching : entre optimisation de soi et authentique subjectivation ? .....	60
1.	Des sources d'inspiration de la mode du coaching	60
2.	Du dispositif de pouvoir à l'espace de subjectivation	62
<i>Conclusion du Chapitre 1. Des effets de la gouvernementalité managériale à la transition de carrière</i> .....		64
CHAPITRE 2.	LA TRANSITION DE CARRIERE DES COACHS : UNE BIFURCATION ? .....	67
I.	<i>De la conception gestionnaire de la transition et de la carrière</i> .....	67
A.	De la carrière traditionnelle à la nouvelle carrière : vers une gouvernementalité managériale .....	68
1.	Entre carrière traditionnelle et nouvelle : une évolution normative	68
2.	Les critiques adressées aux modèles de la nouvelle carrière	71
3.	Nouvelle carrière : l'employabilité comme gouvernementalité	74
B.	Renouveau des étapes et cycles de carrière .....	75
II.	<i>La transition des coachs : bifurcation ou rupture ?</i> .....	78
A.	De la transition normale à la bifurcation : décryptage d'un processus pluriel .....	78
1.	La normativité d'une transition	78
2.	La transition des cadres : un phénomène pluriel survenant à tout âge	80
3.	La bifurcation : de la distanciation à la reconstruction réflexive	81
a)	La bifurcation sous la forme d'une reconversion professionnelle .....	82
b)	La bifurcation sous la forme d'une rupture .....	84
4.	Socialisation, bifurcation et accompagnement : entre rupture et continuité	86
B.	La bifurcation vers le coaching : opportunité ou émancipation ? .....	89
1.	L'opportunité du coaching pour des consultants	89
2.	La rupture professionnelle des managers	91
<i>Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation et les effets de la gouvernementalité managériale</i> .....		93
Tableau 1. Etapes générales de la bifurcation des coachs d'après Denave (2006), Landour (2012), Salman (2015).....		96
CHAPITRE 3.	MICROEMANCIPATION ET COACHING : UNE REAPPROPRIATION PAR LE SOUCI DE SOI ? .....	99
I.	<i>Le problème théorique de la microémancipation : vers une perspective foucauldienne</i> .....	99
A.	Critiques et pertinence de l'émancipation dans les CMS .....	100
1.	De la libération collective à l'émancipation individuelle	100
2.	Dépassement de la critique de la TC	101
3.	Critique de la microémancipation et convergence avec la reconfiguration du sensible par le coaching	102
B.	Une perspective foucauldienne de la microémancipation au travail .....	104
1.	Microémancipation, résistance et perspective foucauldienne	104
2.	Microémancipation et travail	106

## Table des matières

II.	<i>Illustration, positionnement et conceptualisation de la microémancipation</i> .....	107
A.	Illustrations empiriques de la microémancipation et engagement universitaire .....	107
B.	Positionnement théorique du concept de microémancipation.....	109
1.	Les critiques adressées à l’approche des MOS	109
2.	Objections et problèmes quant à la Théorie Critique	110
3.	L’influence post-structuraliste avec Foucault	112
C.	La microémancipation : une reconceptualisation .....	112
	Tableau 2. Matrice des types et des cibles relatifs à l’émancipation.....	113
III.	<i>Microémancipation, récupération du dispositif de coaching et effets du souci de soi</i> .....	114
A.	La microémancipation : une réappropriation subjective par le souci de soi ? .....	115
B.	La vigilance du coach et l’appropriation de l’hétérogénéité des pratiques de coaching.....	116
C.	La posture critique des coaches .....	118
	<i>Conclusion du Chapitre 3. De la subversion à l’émancipation par le coaching ?</i> .....	119
	CONCLUSION DE LA PARTIE 1. SUBJECTIVATION ET TRAVAIL : ENTRE GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE ET MICROEMANCIPATION ?.....	
		121
<b>PARTIE 2.</b>	<b>UNE APPROCHE QUALITATIVE, CONSTRUCTIVISTE ET SUBJECTIVISTE .....</b>	<b>127</b>
CHAPITRE 1.	<i>GROUNDÉD THEORY</i> : UN PROCESSUS EMPIRIQUE ET ANALYTIQUE CONTINU .....	127
I.	<i>De la catégorisation à la saturation</i> .....	127
A.	Découverte abductive et perspective constructiviste .....	128
B.	Codage façon Grounded Theory : entre catégorisation et saturation.....	130
	Tableau 3. Chemin des codes .....	131
II.	<i>Limites de la Grounded Theory, épistémologie et scientificité</i> .....	132
A.	Les problèmes de la Grounded Theory.....	132
B.	Critères de scientificité et positionnement épistémologique.....	133
1.	Les types de recherche qualitative	133
2.	Les critères de scientificité en recherche qualitative	134
	<i>Conclusion du Chapitre 1. Un protocole de GT adapté à notre recherche</i> .....	139
CHAPITRE 2.	RECITS DE VIE ET PRESENTATION DES DONNEES .....	141
I.	<i>Etude de la signification biographique par le récit de vie</i> .....	141
A.	L’approche narrative : entre signification et perspective critique.....	141
1.	Approche narrative et analyse par étapes biographiques	141
2.	Du récit à la signification de l’expérience	142
3.	Modèle de trajectoire et perspective critique	144
B.	Limites des récits de vie : plausibilité théorique et illusion biographique .....	146
II.	<i>Présentation et collecte des récits de vie</i> .....	148
A.	Présentation de la population des enquêtés.....	148
	Tableau 4. Description de la population des vingt-cinq enquêtés .....	150
B.	Conduite de l’interview et discipline d’introspection .....	151
1.	La conduite de l’interview et le problème du langage	151
2.	La discipline de l’introspection	154

## Table des matières

C.	Les outils de pré-analyse descriptive.....	155
	Tableau 5. Description des éléments de trajectoire professionnelle du coach 1C7 .....	157
	Tableau 6. Typologie des types de transition et des types de déclencheur.....	157
	Tableau 7. Typologie de la transition de carrière vers le coaching .....	158
	Tableau 8. Le thème de la fatigue.....	159
	<i>Conclusion du Chapitre 2. Du récit à l'expérience subjectivante des cadres.....</i>	<i>159</i>
CHAPITRE 3.	DE L'ENONCE PHENOMENOLOGIQUE AU CODAGE THEMATIQUE A POSTERIORI .....	161
I.	<i>De l'énoncé phénoménologique comme analyse en mode écriture .....</i>	<i>161</i>
II.	<i>Une analyse thématique a posteriori, ancree et ciblée .....</i>	<i>163</i>
	Tableau 6. Typologie des types de transition et des types de déclencheurs.....	166
	<i>Conclusion du Chapitre 3. De la réduction phénoménologique à l'émergence d'axes thématiques..</i>	<i>166</i>
CHAPITRE 4.	TOURNANT LINGUISTIQUE, ANALYSE CRITIQUE DE DISCOURS ET PRAGMATISME DISCURSIF.....	169
I.	<i>CMS, Foucault et analyse critique de discours.....</i>	<i>169</i>
A.	Discours et pouvoir : entre subjectivation et réappropriation .....	169
	1. Tournant linguistique, discours et subjectivation.....	169
	2. Discours, caractéristiques du pouvoir et réappropriation subjective .....	172
B.	Les dimensions du discours .....	174
	1. Discours, mise en sens et subjectivité .....	174
	2. L'étendue et l'échelle de la formation du discours .....	176
	Tableau 9. Illustration adaptée de la figure 1 issue de Alvesson & Kärreman (2000b, p. 1130) concernant les possibles questions d'analyse sur les dimensions du discours abordées.....	177
II.	<i>Problèmes de l'analyse de discours et pragmatisme discursif.....</i>	<i>178</i>
A.	Problèmes du langage .....	178
B.	Problèmes de l'analyse de discours et approche foucauldienne.....	180
	<i>Conclusion du Chapitre 4. De la complexité du langage au pragmatisme discursif.....</i>	<i>181</i>
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.	DE LA RIGUEUR DU PROTOCOLE EMPIRIQUE AU PRAGMATISME DISCURSIF .....	182
<b>PARTIE 3.</b>	<b>LA BIFURCATION DES COACHS : VERS UN MODELE CONVERGENT ? .....</b>	<b>187</b>
CHAPITRE 1.	TRANSITION BRUSQUE OU VIOLENTE CHEZ LES JEUNES MANAGERS : UNE BIFURCATION EMANCIPATOIRE ? 189	
I.	<i>Présentation des enquêtés et du déclencheur.....</i>	<i>189</i>
II.	<i>Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale .....</i>	<i>191</i>
A.	Un fort investissement au travail lié à un contexte statutaire, organisationnel et subjectif.....	191
B.	Des difficultés plurielles corrélées au contexte organisationnel .....	193
C.	Une dissonance plurielle, initiale et continue au travail.....	195
III.	<i>Une prise de conscience multifactorielle, saturation et bifurcation .....</i>	<i>197</i>
IV.	<i>Trois dimensions du processus de microémancipation.....</i>	<i>200</i>
A.	Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching .....	200
B.	Discours critique et ambivalence discursive.....	201
C.	Processus de subjectivation et résonance.....	203
	<i>Conclusion du Chapitre 1 : une rupture bifurcatrice précoce.....</i>	<i>204</i>

## Table des matières

CHAPITRE 2. DES MANAGERS A LA MI-CARRIERE : DEVENIR COACH A L'ISSUE D'UN PROCESSUS DE FATIGUE ? .....	207
I. Présentation des enquêtés et du déclencheur.....	207
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale.....	210
A. Un fort investissement au travail .....	210
B. Des difficultés vécues (essentiellement au travail).....	215
C. Une dissonance plurielle au travail.....	219
D. Du processus de fatigue .....	223
III. Saturation et/ou prise de recul : de la prise de conscience à la bifurcation .....	226
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	232
A. Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching .....	233
B. Discours critique et ambivalence discursive.....	237
C. Processus de subjectivation et résonance.....	241
Conclusion du Chapitre 2. La bifurcation pour mettre un terme à une saturation relayée par le corps .....	245
CHAPITRE 3. DEVENIR COACH CHEZ LES SENIORS. UN PROCESSUS VARIABLE .....	247
I. Présentation des enquêtés et du déclencheur.....	247
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale.....	248
A. Un fort investissement au travail .....	248
B. Des difficultés vécues (essentiellement au travail).....	249
C. Une dissonance plurielle au travail.....	250
III. Saturation voire épuisement. Prise de conscience et bifurcation .....	252
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	254
A. Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching .....	254
B. Le discours peu critique des seniors.....	256
C. Processus de subjectivation et de résonance.....	258
Conclusion du Chapitre 3. La bifurcation des managers seniors, un retrait peu virulent.....	260
CHAPITRE 4. DU CONSULTING AU COACHING : UNE CONTINUITÉ ?.....	261
I. Présentation des enquêtés .....	261
II. Expérience de carrière et effets de la gouvernementalité managériale.....	264
A. Un fort investissement au travail .....	264
B. Des difficultés personnelles et professionnelles.....	265
C. Dissonance initiale et continue.....	267
III. Événements biographiques, travail réflexif, expérience d'accompagnement puis opportunisme professionnel.....	269
IV. Trois dimensions du processus de microémancipation.....	272
A. Coûts et bénéfices de la bifurcation vers et par le coaching .....	272
B. Discours critique ou discours managérialiste ? .....	273
C. Continuité professionnelle, subjectivation et résonance .....	276
Conclusion du Chapitre 4. La bifurcation des consultants malgré une microémancipation continue.....	279
CONCLUSION DE LA PARTIE 3. DE LA BIFURCATION DES CADRES A LA MICROEMANCIPATION PAR LE COACHING.....	280

## Table des matières

I/ La bifurcation émancipatoire des jeunes managers .....	280
II/ La bifurcation émancipatoire des managers à mi-vie .....	281
III/ La bifurcation émancipatoire des managers seniors .....	282
IV/ La bifurcation émancipatoire des consultants .....	283
V/ Proposition d'un modèle empirique.....	283
Tableau 10. Analyse récapitulative en trois étapes du processus de bifurcation microémancipatoire des coachs de l'enquête .....	284
<b>PARTIE 4. DISCUSSION. DEVENIR COACH : ENTRE MICROEMANCIPATION ET GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE.....</b>	<b>289</b>
CHAPITRE 1.  CONTEXTUALISER ET COMPRENDRE LES CARRIERES .....	289
I. <i>Type de carrière et normativité du changement</i> .....	289
A.  Les carrières organisationnelles de salariés .....	290
1.  Carrière organisationnelle en entreprise et rupture ?     290	
2.  En cabinet de consulting : une transition choisie 292	
B.  Nouvelle carrière : la carrière par-delà des frontières physiques et psychologiques ? .....	293
1.  Une carrière nouvelle à nuancer chez les managers     294	
2.  Les managers devenus consultants avant de s'orienter vers le coaching     297	
3.  Une deuxième partie de carrière avant de devenir coach : de la carrière organisationnelle de cadre à la nouvelle carrière de consultant 298	
4.  L'importance des frontières physiques et psychologiques 299	
C.  Vers des carrières trans-frontalières ? .....	300
II. <i>La transition selon l'âge et l'activité antérieure exercée</i> .....	301
A.  La transition imprévue des 'jeunes' cadres .....	302
B.  Phase transitionnelle de mi-carrière et saturation ? .....	303
C.  La phase transitionnelle des seniors : pas un déclin.....	305
D.  De la complexité du processus de transition.....	305
CHAPITRE 2.  DU REVERS DE LA GOUVERNEMENTALITE MANAGERIALE A LA BIFURCATION .....	307
I. <i>La gouvernamentalité managériale, un effet positif du pouvoir : entre fort engagement, succès objectif et subjectivation</i> .....	307
A.  L'emprise du jeu et la carrière comme 'course' .....	308
B.  Intériorisation des normes du jeu managérial et assujettissement permanent, identitaire et physique 310	
C.  La mobilisation du corps dans la gouvernamentalité managériale .....	315
II. <i>Des difficultés notables voire une souffrance au travail</i> .....	316
A.  Guerre économique, instabilité organisationnelle et pression professionnelle .....	316
B.  Le jeu comme palliatif temporaire à la pression .....	319
C.  Pouvoir pastoral négatif, individualisation et dégradation du travail .....	320
D.  Des difficultés personnelles parfois cathartiques.....	323
III. <i>Une dissonance plurielle et croissante au travail</i> .....	324
A.  Un décalage lié à l'éducation et aux études : entre conditionnement et renoncement .....	324
B.  Un décalage croissant .....	325

## Table des matières

1.	... entre personnage socialisé et moi privé	325
2.	... qui s'inscrit dans un temps long, douloureux et dissuasif	329
<b>IV.</b>	<b><i>La bifurcation comme défection</i></b> .....	<b>331</b>
A.	Une charnière critique entre saturation et progressivité .....	331
B.	Prise de conscience, recul et événement microsocial .....	334
1.	Dans la sphère professionnelle	334
2.	Dans la sphère personnelle	336
3.	Le corps à la jonction des sphères professionnelle et personnelle	337
C.	La bifurcation ... ..	337
1.	... comme basculement révélateur et une rencontre avec soi	338
2.	... comme opportunité mais avec des inhibiteurs	339
<b>CHAPITRE 3.</b>	<b>MICROEMANCIPATION, SOUCI DE SOI ET RESONANCE</b> .....	<b>341</b>
<b>I.</b>	<b><i>Techniques de souci de soi et avenir professionnel</i></b> .....	<b>341</b>
A.	Le coût relatif de l'émancipation et de l'apprentissage par le souci de soi .....	341
B.	Les effets microémancipatoires du souci de soi .....	343
C.	Resocialisation et convergence plus harmonieuse avec soi .....	343
<b>II.</b>	<b><i>Ascèses de la performance : promesse de libération et gouvernementalité managériale</i></b> .....	<b>345</b>
A.	La connaissance de soi au détriment du souci de soi .....	345
B.	Le risque de l'empowerment : le coach relai de (son propre) biopouvoir .....	347
<b>III.</b>	<b><i>Retour à soi et réappropriation critique du dispositif de coaching</i></b> .....	<b>348</b>
A.	Bifurquer pour réduire la dissonance au travail .....	348
B.	Réappropriation des techniques de souci de soi vers un retour à soi .....	350
C.	Posture critique, résonance psychosociale et possibilité subversive .....	354
D.	Variabilité de la bifurcation émancipatoire des cadres vers le coaching .....	358
	Tableau 11. Variabilité de la force de la bifurcation émancipatoire .....	358
	<b>CONCLUSION DE LA PARTIE 4. REPENSER LES CARRIERES</b> .....	<b>359</b>
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>365</b>
<b>I.</b>	<b><i>Synthèse. De la carrière de cadre à la bifurcation vers et par le coaching : un processus ambivalent entre gouvernementalité et microémancipation</i></b> .....	<b>365</b>
<b>II.</b>	<b><i>Apports, limites et perspectives de recherche</i></b> .....	<b>367</b>
A.	Apports théoriques, managériaux et méthodologiques .....	367
1.	Les apports théoriques	367
2.	L'intérêt méthodologique d'un protocole singulier	369
3.	Un intérêt managérial multiple	370
B.	Limites théoriques et méthodologiques .....	371
C.	Trois perspectives de recherche .....	373
1.	Rites initiatiques et gouvernementalité pastorale dans la formation au coaching	373
2.	De l'ambivalence performative des coachs à la parrèsia	374
3.	Récit de vie et psychanalyse	376
<b>III.</b>	<b><i>Regard rétrospectif sur notre processus de thèse</i></b> .....	<b>377</b>

## Table des matières

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>379</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>413</b>
<i>Annexe 1. Impression écran du système d'anonymisation .....</i>	<i>413</i>
<i>Annexe 2. Illustration d'une analyse de contenu dans le cas d'une transition brusque à partir d'un déclencheur professionnel choisi.....</i>	<i>414</i>
Tableau 12. Verbatim illustrant la transition brusque choisie à partir d'un déclencheur professionnel 418	
<i>Annexe 3. Exemple de note de synthèse (1C8).....</i>	<i>421</i>
<i>Annexe 4. Tableau de synthèse 1C22.....</i>	<i>422</i>
<i>Annexe 5. Exemple de verbatim clés, 1C8.....</i>	<i>424</i>
<i>Annexe 6. Exemple d'énoncé phénoménologique, 1C8 : Moi Président.....</i>	<i>425</i>
<i>Annexe 7. Copie écran d'une partie du tableau transversal des thèmes incluant les enquêtés concernés</i>	<i>450</i>
<i>Annexe 8. Dimensions de l'analyse de discours – version anglophone (Alvesson &amp; Kärreman, 2000b)</i>	<i>451</i>
<i>Annexe 9. Tableau des verbatim sur la transition de carrière des jeunes managers à partir d'un déclencheur professionnel.....</i>	<i>452</i>
Tableau 13. Verbatim sur la forte implication au travail chez les jeunes managers.....	452
<i>Annexe 10. Paroles du générique Lady Oscar .....</i>	<i>454</i>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>455</b>

VU :

**Les Directeurs de Thèse**

**Christophe VIGNON**

VU :

**Le Responsable de l'École Doctorale**

**Jean-René BINET**

**David ALIS**

**VU pour autorisation de soutenance**

**Rennes, le**

**Le Président de l'Université de Rennes 1**

**David ALIS**

**VU après soutenance pour autorisation de publication :**

**Le Président de Jury,**

(Nom et Prénom)