

L'homme prisonnier du coach

Trop souvent, le coaching n'est qu'un alibi. Plutôt que de revoir l'organisation de son entreprise, le patron cherche à «conditionner» ses collaborateurs.

Sociologue, ancien adjoint du directeur des ressources humaines de la Banque Cantonale Vaudoise, aujourd'hui conseiller personnel de la présidente du Gouvernement vaudois Jacqueline Maurer, Stéphane Haefliger est volontiers iconoclaste lorsqu'il s'exprime devant la toute nouvelle Société romande de coaching. Le coaching? Il y croit, certes, mais pas dans l'esprit ni avec les méthodes qui sont pratiquées communément aujourd'hui dans les entreprises. «A force de réduire le coaching à des recettes de cuisine, on s'expose à de graves dérives déontologiques», explique-t-il. C'est que le coaching évacue volontiers les enjeux de pouvoir inhérents dans les organisations: «Les pyramides hiérarchiques contiennent autant de secrets que les pyramides égyptiennes.» Et trop souvent, aux yeux du management, il constitue un alibi pour améliorer le rendement de l'entreprise tout en maintenant une pression constante sur l'individu.

L'illusion de la liberté

Stéphane Haefliger se montre particulièrement critique à l'égard du management post-moderne, qui a succédé au management traditionnel «tayloriste». Une des caractéristiques de ce management post-moderne est ce qu'il appelle «la liberté Canada dry». Pour vendre une nouvelle organisation du travail et instiller une nouvelle culture d'entreprise, les responsables des ressources humaines évoquent volontiers l'épanouissement personnel et se soucient du bien-être de leurs collaborateurs. Ils se proclament alors volontiers «coach en chef», investissent dans des cours de développement personnel, veulent être perçus comme des régulateurs de conflits, aplatissent les hiérarchies, louent les mérites des équipes, souhaitent favoriser la prise de risque des collaborateurs considérés comme des partenaires, etc... Ces nouvelles organisations, soutenues par les cours libérateur des managers, ressemblent à du Canada-dry mais elles n'en sont pas; en effet, «les travailleurs n'ont jamais été autant enserrés dans les mailles de l'entreprise et celle-ci demeure le lieu prioritaire d'exercice des rapports de force».

Le «management antitéflon»

La deuxième caractéristique du management post-moderne réside non seulement dans la maîtrise du corps des collaborateurs à la

mode taylorienne mais bien de leurs idées. Aujourd'hui, les entreprises veulent séduire les collaborateurs dans le registre des croyances et des valeurs, qui renvoient à l'intériorité des individus. Stéphane Haefliger appelle fort joliment cette dérive le management antitéflon». Antitéflon parce qu'il faut que ça sorte entre un collaborateur, un chef, un projet, une équipe, un marché. Cette forme de direction de conduite des hommes recourt à des instruments nouveaux tels les analyses psychométriques, l'«assessment

comme un viol de leur sphère privée. Ils se méfient du management post-moderne car ils comprennent que les structures s'organisent pour les mettre au travail et les contrôler, pour les manipuler et les séduire. «Ils savent intuitivement que la liberté intrapreneuriale est une liberté surveillée alors qu'elle est présentée comme libératoire. Et perçoivent bien le passage subtil de l'intégrité à l'intégrisme managérial. Du coup, alors que tout est mis en œuvre pour les faire adhérer, un certain nombre d'entre eux désinvestis-



Photo:
Sabine Papilloud

Stéphane Haefliger n'hésite pas à jouer les iconoclastes en déclarant: «A force de réduire le coaching à des recettes de cuisine, on s'expose à de graves dérives déontologiques.»

center» et autres tests de personnalité afin de vérifier que le collaborateur colle au profil-poste, adhère aux valeurs de l'entreprise et s'attache à ses clients tout en étant soudé avec le team.

«Pour faire coller tous les collaborateurs au nouveau délire organisationnel, tous les trucs sont bons.» Et Stéphane Haefliger d'énumérer les séminaires désormais classiques qui hantent les catalogues de formation des entreprises modernes: ateliers de futurisation, workshops de pensée positive, cours de management de soi-même, affirmation de soi et libération d'énergie auxquels il ajoute, pour faire bon poids, l'analyse transactionnelle, les cours de psychologie de la réussite et de gestion du stress. Sans oublier la vague des séminaires sportifs avec, en exergue, le raft en rivière de montagne ou le saut à l'élastique.

Bien des collaborateurs, particulièrement les non-cadres, ressentent ces «exercices

sent l'organisation.»

Stéphane Haefliger ne prend pas uniquement la défense des collaborateurs. Il constate également que les patrons eux-mêmes sont confrontés à de réelles difficultés de management. Dès lors, «comment d'une part former les collaborateurs sans les déformer ou les transformer? Comment respecter leur sphère privée, leur morale, leur représentation d'eux-mêmes et du monde, tout en comprenant bien que leurs valeurs, leur morale et leur représentation influent directement sur le travail qu'ils produisent, sur leur capacité à vivre les équipes, sur leur résistance au stress, sur leur efficacité».

Grosses têtes au service du collectif

Quelques questions encore parmi beaucoup d'autres: «Comment contribuer en tant que responsable ou équipier à faire grandir le plaisir au travail, →

l'implication, le professionnalisme? Comment faire renaître à la parole des collaborateurs à qui les organisations ont confisqué le verbe durant vingt ans? Comment intégrer les différences et mettre les ego des grosses têtes au service du collectif? Comment investir judicieusement dans des stratégies de formation qui soient réellement porteuses, qui changent les postures, et qui ne soient pas des impostures?»

Respect des valeurs individuelles

Stéphane Haefliger n'est pas un coach. Il met le doigt là où ça fait mal, pose le diagnostic et laisse aux professionnels du coaching le soin d'appliquer la médication. Il est en tout cas convaincu que le discours sur la formation est un discours erroné qui a pour fonction de faire croire au miracle. «Grossièrement résumé, ce discours dit: pour survivre au sursaut du marché, il faut obtenir un haut degré de motivation des collaborateurs; il faut donc changer la manière de travailler, de fonctionner, donc, il faut se former.» Or, ce discours

s'appuie sur trois vices de raisonnement, à savoir que les collaborateurs ne sont naturellement pas motivés, que la formation massive est l'instrument de transformation des individus dans leur relation de travail et que leur formation suffit finalement à transformer l'organisation.

«Je n'ai jamais rencontré un collaborateur qui se dise transformé suite à un séminaire de formation résidentiel. Je suis aussi persuadé que plus une entreprise investit dans la formation alibi, plus elle signe son aveu d'impuissance à changer.» Alors que les patrons évoquent la résistance au changement, il propose une autre interprétation: «Il serait plus intéressant, mais aussi plus risqué, d'examiner la capacité de l'organisation à bloquer le transfert du pouvoir des collaborateurs au sein de leur entreprise.» Les pistes d'amélioration du fonctionnement de l'organisation existent. Il faut les déceler et les exploiter. Et Stéphane Haefliger de conclure: «Le coaching peut être un véritable outil managérial à condition qu'il soit intégrateur et non pas désintégra-

teur, qu'il soit une véritable posture professionnelle et non pas une imposture, qu'il ne soit pas l'éloge de l'ego et du nombril, et finalement qu'il soit respectueux des valeurs personnelles de l'individu.»

Etienne Opliger

BIBLIOGRAPHIE

Dans ce qu'il appelle la «bibliographie de crise», Stéphane Haefliger recommande la lecture des ouvrages suivants:

- *Le colt de l'excellence*

Vincent de Gaulejac et
Nicole Aubert, Editions du Seuil, 1991.

- *Les jeux du désir et du pouvoir dans les entreprises*

Eugène Enriquez
Editions Desclée de Brouwer, 1997.

- *L'homme qui croyait au management*

Michel Villette, Editions du Seuil, 1988.

24Heures, 1er-2 avril 2000