

## OPINIONS CARTE BLANCHE À...

# Le coaching, aide utile ou art de la manipulation ?

**PIERRE PEZZIARDI, DSI de la Bred Banque Populaire, auteur de l'ouvrage *Lean Management, l'informatique conviviale*, édité par Eyrolles, s'interroge sur l'évolution du statut du travail.**

Dans un livre très documenté, intitulé *Extension du domaine de la manipulation*, Michela Marzano fait appel à Emmanuel Kant, Sigmund Freud, Hannah Arendt, Max Weber ou encore Alexis de Tocqueville pour évoquer la transformation du statut du travail et sa progressive prééminence au centre de nos vies. Issu du mot latin « trepalium » (instrument de torture réservé aux esclaves et aux serfs), le travail devient à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle un moyen d'accomplissement et de réussite. Une évolution salubre, mais qui, au XX<sup>e</sup> siècle, prend progressivement un sens totalitaire : on ne travaille plus pour vivre, mais on vit pour travailler. Les lieux de travail se transforment en « institutions totales », des entreprises à la fois église et nation, pourvoyeuses d'une éthique et d'un mode de gouvernement, imposant un pouvoir spirituel et temporel.

### Entreprises publiques et privées à la même enseigne

Ainsi chez Orange, Danone ou Renault, malgré des discours humanistes (développement durable, organisation participative, efficacité par l'épanouissement des salariés...), la réalité semble plus nuancée. Que recouvre l'épanouissement individuel quand il sert aveuglément la maximisation des profits ? A quoi sert la communication en entreprise quand elle se résume à une propagande scénarisée et en diffuse les mythes afin de mobiliser les masses plutôt que de travailler dans l'échange ?

Dans sa charge contre les grandes entreprises, Michela Marzano omet de dire que l'on retrouve les mêmes ingrédients dans les institutions publiques, l'Éducation nationale, le ministère des Finances



**« Toute organisation glisse de la maximisation de son utilité vers celle du profit. »**

ou Pôle emploi. La frontière implicitement décrite entre entreprises privées manipulatrices et institutions publiques protectrices n'en est pas une, et l'auteur peine à nous éclairer quant à ce qui pourrait distinguer une organisation aliénante et peu efficace d'une autre, épanouissante et efficace. Pour ma part, j'observe que toute organisation tend d'abord à la maximisation de son utilité puis glisse invariablement plus ou moins vite vers celle de son profit. Les établissements publics et les organisations non gouvernementales aussi, pour lesquelles le profit est assimilable au confort. Ce phénomène a été décrit par l'historien Cyril Northcote Parkinson dès 1958. Triste constat, qui souffre heureusement de nombreuses exceptions, de Wikipedia au Restos du cœur, en passant par la Grameen Banks. Le mouvement d'entrepreneuriat social qui se développe peu à peu pourra peut-être définir une voie plus durable, en enracinant dans le comportement des entreprises le but de maximiser leur utilité sous contrainte

de profits (pour survivre et se développer), et pas l'inverse, comme trop souvent dans la réalité.

On dit de Wikipedia et de Google qu'ils sont utiles, ce que l'on mesure au nombre de pages vues. On pourrait constater la même chose du ministère des Finances s'il maximisait le rapport entre l'impôt collecté et celui disponible pour l'État... Notez que cette statistique n'est pas accessible, et la réforme du prélèvement à la source, qui pourrait drastiquement l'améliorer, toujours au point mort.

### Une aide individuelle et collective, mais pourquoi ?

L'entreprise serait donc génétiquement mauvaise ? Le coach décrit par Michela Marzano apparaît comme la dernière arme à la mode. Coach de manager, coach agile, coach Lean... Apportant l'art de l'écoute et du questionnement, aidant à dépasser certaines de nos limites – comprendre plus que convaincre, observer les différentes perceptions d'une même réalité –, il peut nous aider individuellement et collectivement, mais au service de quels perfides destins ?

Enfin, l'auteur souligne que, polarisé sur l'atteinte de résultats rapides, le coach peut dépasser les limites de la bienveillance et opter pour un leitmotiv simpliste (vouloir c'est pouvoir, toutes les limites sont franchissables, cela ne dépend que de vous) faisant fi du contexte matériel, de l'éducation ou de la psychologie du sujet. Tout ne dépend pas malheureusement de soi et cette posture attisera la culpabilité plus qu'elle ne produira de changements.

On sort donc de cette démonstration un peu manichéenne informé sur les frontières à ne pas dépasser en matière de coaching : oui, il existe des techniques efficaces pour dépasser des limites individuelles et collectives, mais non tout n'est pas possible pour tout le monde, et nous sommes riches de ces différences. Jetez l'eau du bain, mais sans le bébé, s'il vous plaît. ■

PIERRE PEZZIARDI