



## Communication et organisation

44 | 2013

Nouvelles formes de visibilité des individus en  
entreprise: technologie et temporalité

---

### Le coaching et l'entretien annuel

Une visibilité en « blanc et noir » de l'individu

**Geneviève Guilhaume**

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4344>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.4344](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4344)

ISSN : 1775-3546

#### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2013

Pagination : 99-110

ISBN : 978-2-86781-878-3

ISSN : 1168-5549

#### Référence électronique

Geneviève Guilhaume, « Le coaching et l'entretien annuel », *Communication et organisation* [En ligne],

44 | 2013, mis en ligne le 01 décembre 2016, consulté le 01 mai 2019. URL : [http://](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4344)

[journals.openedition.org/communicationorganisation/4344](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4344) ; DOI : [10.4000/](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4344)

[communicationorganisation.4344](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4344)

---

## Le coaching et l'entretien annuel une visibilité en « blanc et noir » de l'individu

Geneviève Guilhaume<sup>1</sup>

### Le coaching et l'entretien annuel : une visibilité en « blanc et noir »

Nous proposons dans cet article d'analyser la mise en visibilité des individus à travers la communication à l'œuvre dans les dispositifs de gestion des ressources humaines (RH) que sont le coaching et l'entretien annuel (EA). Ces deux dispositifs participent en effet au dévoilement des *savoir être*<sup>2</sup> du salarié.

Pourquoi choisir deux modalités de management aussi différentes que le coaching et l'EA ? Le coaching est défini par la Société française de coaching comme « l'accompagnement d'individus ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » ([www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)). La démarche s'inscrit dans un contrat tripartite coach – commanditaire – coaché. L'EA est un dispositif de dialogue entre le salarié et son n+1 (hiérarchique immédiat) pour évaluer les performances obtenues par rapport aux objectifs, déterminer les objectifs de l'année à venir, analyser les compétences mises en œuvre, prévoir un plan de développement du salarié. L'EA a une conséquence directe sur la rémunération (primes ou bonus) dans la majorité des cas. R. Valénios montre « que les entreprises préfèrent utiliser le terme « entretien » aux termes « appréciation » ou « évaluation » traduisant une importance croissante donnée à l'échange et au dialogue » (Valénios, 2010) ; il y a bien un développement personnel et professionnel de la personne dans le coaching, une « appréciation de compétences "savoir être" en situation professionnelle » dans l'entretien (Trepo *et al.*, 2002, p. 35). Ces deux démarches, très différentes *a priori*, peuvent être à notre sens comparées, notamment par rapport aux formes de visibilité de l'individu

<sup>1</sup> Geneviève Guilhaume est co-responsable du parcours de *Communication publique et politique* cohabilité avec Sciences Po Bordeaux - Master de Communication des Organisations - à l'Université Bordeaux Montaigne de Bordeaux. Ses recherches s'effectuent au laboratoire MICA, axe COS (Communication, Organisation, Société) : elles portent sur la communication du management et sur la communication dans le travail d'insertion (dans le cadre du programme « Les laboratoires du lien social – Critique de la précarité – Politique de solidarité »).

<sup>2</sup> Concept managérial.

qu'elles mobilisent. En effet dans les deux dispositifs étudiés, il s'agit pour l'entreprise, à travers la relation de coaching d'une part, le dialogue de l'EA d'autre part, d'autoriser, de redonner une voix et un visage au salarié toujours menacé de l'invisibilité sociale, de lui attribuer la possibilité de « faire œuvre » (Le Blanc, 2009). La visibilité qui nous intéresse ici recoupe en partie la question de la reconnaissance de l'individu au travail, se situant dans la sphère de la coopération sociale, celle de l'estime de soi (Andonova, Vacher, 2009). L'individu est convié à une réflexivité sur soi, dans les deux dispositifs.

Nous avons montré dans des travaux antérieurs (Guillaume, 2009) que le coaching s'avérait être un dispositif paradoxal créant à la fois un phénomène de reconnaissance pour l'individu mais exerçant aussi une forme de violence symbolique sur les managers, qui la reproduisent auprès des salariés. Précisons ici que le paradoxe recouvre des oppositions entre des termes, des objets (ici des discours ou des pratiques portant sur la communication) faisant intervenir des types et des niveaux logiques distincts. Les injonctions paradoxales ou *double binds* sont celles où le méta-message contredit le message (Barel, 1999). L'injonction paradoxale suppose qu'il faut obéir au message pour lui désobéir (Watzlawick, Helmick Beavin, Jackson, 1972). Nous fondant sur les résultats de cette première recherche, issus d'une enquête conduite sous la forme d'entretiens semi-directifs auprès des consultants-coaches et managers coachés, nous souhaiterions dans cet article formuler les hypothèses suivantes :

- La communication paradoxale du coaching et de l'EA (l'entretien annuel) ferait émerger une visibilité en « blanc et noir » des individus engagés dans ces dispositifs. La visibilité « en blanc », c'est celle de l'individu qui se laisse voir et mettre en récit dans une attitude de confiance, comme la mariée en blanc se laisse photographier. La visibilité « en noir », c'est celle du négatif de soi-même (de la photo de soi), de la parole partiellement masquée de celui qui s'exprime au risque ensuite de se faire sanctionner. Cette visibilité en « blanc et noir » participerait donc à un management paradoxal.

- Cette visibilité se démarquerait de celle que donnent à voir les salariés dans les dispositifs numériques d'entreprise. En effet, la mise en visibilité dans le coaching et l'EA serait issue d'un dialogue possible grâce à une temporalité longue, tout à fait distincte du temps accéléré de la communication digitale.

- Ses effets seraient ambivalents pour les salariés et l'entreprise, créant de la reconnaissance mais aussi une violence symbolique peu favorable aux performances économiques.

Ce sont des enquêtes qualitatives plus récentes, réalisées par les étudiants du master de Communication des Organisations sous forme de projets tutorés<sup>3</sup> par moi-même sur le coaching externe (2011), interne (2012) et sur

3 Il s'agit de trois projets tutorés d'étudiants du master 1 de Communication des organisations conduits à l'université X. L'un portait sur le coaching externe (Gabrovska *et al.*, 2011), un autre sur les coachings externes-internes (Pipet *et al.*, 2012), un dernier sur l'entretien annuel d'évaluation (Barand *et al.*, 2013). Les échantillons des dernières enquêtes concernent une vingtaine de consultants-coachs (2011), une dizaine de consultants-

l'entretien annuel (2013) qui vont nous permettre de confirmer ou d'infirmes ces hypothèses. Le choix systématique est d'interroger des managers, car dans le néo-management (Boltanski, Chiapello, 1999), ces cadres intermédiaires (entre le top management et les hiérarchiques de proximité ou salariés de base) sont avant tout des communicateurs (Guillaume, 2009), maîtres d'ouvrage de cette mise en visibilité des salariés et qui doivent eux-mêmes se rendre visibles dans le coaching et en tant qu'évalués. Leur légitimité, fondée essentiellement sur leurs qualités personnelles, n'est plus acquise dans le cadre d'une gestion visant la flexibilité et l'autonomie des salariés. L'analyse de contenu a été menée au départ dans une démarche inductive révélant les contradictions des discours du management puis les paradoxes des pratiques. Le repérage dans les entretiens récents des écarts entre les discours et les pratiques va nous permettre d'analyser ces nouvelles formes de visibilité et leurs effets.

Nous analyserons d'abord les formes de cette mise en visibilité présente dans le coaching et l'EAE, en la renvoyant aux paradoxes de ces dispositifs. Puis nous montrerons l'importance des temporalités à l'œuvre dans les deux types de dispositifs, au regard de celles qui caractérisent la communication digitale. Enfin, nous proposerons une réflexion sur les effets pour l'individu et pour l'organisation de cette mise en visibilité.

### **Une relation en face à face : un dialogue des voix et des visages**

Le coaching et l'EA se distinguent des dispositifs numériques car ils organisent une communication, une interaction directe en face à face, en « chair et en os », laissant place à la cinétique des visages, au dialogue des voix du coach et du coaché, du manager et du salarié. La « relation de confiance » est mise en valeur dans les entretiens. C'est elle qui autorise « l'écoute » du coach ou du manager évaluateur, à l'origine d'une communication d'intercompréhension, au sens où l'entend Philippe Zarifian lorsqu'il réintègre l'agir communicationnel de Jürgen Habermas dans l'entreprise (Zarifian, 2009). Cette écoute et ce « regard » permettent une reformulation des problèmes posés, et un accord sur le diagnostic, devant aboutir à des actions décidées ensemble, partagées. Et ce consultant-coach d'évoquer « l'écoute active, la capacité à reformuler la problématique de l'autre » (RH en entreprise, puis consultant coach, 2012).

Les protagonistes se rendent visibles l'un à l'autre « en blanc », dans une relation de confiance. Cette mise en visibilité s'effectue dans le cadre d'un dispositif paradoxal. Le premier paradoxe du coaching est ainsi d'instaurer une « liberté totale », dans un cadre très contraint : un contrat tripartite réunissant le coach, le coaché et le commanditaire définit les moyens, le déroulement

---

coachs internes ou externes et autant de managers coachés (2012), une vingtaine de managers évaluateurs et évalués (2013) aussi bien les managers intermédiaires que les managers de proximité. Sont concernées tant les organisations ou entreprises publiques (groupe Énergie par exemple, transformé en société anonyme détenue en majorité encore par l'État, ou collectivités territoriales) que les entreprises privées (groupe Aérospatiale et Défense, groupe Eclairage et Énergie, etc.).

et la restitution. C'est ce que ce consultant-coach appelle « l'alliance » qu'il définit comme une relation basée sur la confiance mais aussi sur un contrat obligeant à restituer au commanditaire les principaux résultats de la démarche (RH en entreprise, puis consultant-coach, 2012). Le paradoxe réside dans cette conjugaison entre une expression libre sollicitée dans la relation coach-coaché, et une synthèse restituée devant répondre aux objectifs du commanditaire. L'EA s'avère être aussi un exercice paradoxal, dans la mesure où l'évaluateur doit apprécier les performances du salarié, tout en suscitant un véritable dialogue réhabilitant la subjectivité (Lemoine, 1998).

Ces paradoxes expliqueraient les difficultés de ce dévoilement requis dans les dispositifs étudiés et l'émergence possible d'une défiance entre les protagonistes. Nous évoquons alors une visibilité en « blanc et noir ».

### Une visibilité en « blanc et noir »

La visibilité en « blanc » dans le coaching ne consiste pas seulement pour le manager coaché à communiquer de façon transparente (au sens de « dire la vérité », ce qui revient à dire « sa vérité », puisque l'individu ne peut exprimer que la représentation<sup>4</sup> qu'il se fait de la réalité) sur son contexte de travail, ses problèmes professionnels. Il s'agit aussi pour l'individu de révéler ses sentiments, ses émotions, ses difficultés de communication ou de *leadership*, à mettre en conscience le « non conscient » (entretien Jacques Bism, Guillaume, 2009, p. 96). Cette prise de conscience doit conduire à une transformation des comportements, source de performance : « Si on ne fait pas un travail sur soi-même, si on ne prend pas des pauses pour réfléchir, ça ne sert à rien [...] Je pense qu'on est obligé de faire confiance au coach, parce que lui, comme il est extérieur, il arrive à mieux cerner notre personnalité et à être externe aux problèmes qu'on peut avoir et peut mieux nous amener vers les phases de réflexion » (chef de projet – groupe Énergie – coaching interne, 2012). Les techniques de ce travail sur soi dans le coaching empruntent aux « technologies de la communication et du changement » (Brunel, 2004) déployées dans les thérapies brèves comportementales, comme l'analyse transactionnelle, la PNL déjà évoquée, le Myers-Bridges Personality Indicator<sup>5</sup> ou l'Intelligence émotionnelle (Golemann, 1985).

Dans l'entretien annuel (EA), l'exercice de transparence requis s'accompagne aussi d'un dévoilement plus « intime » des comportements à améliorer : « On n'est que deux ; donc vraiment un moment dans l'intimité ; quelque part on se dit les choses et on se met d'accord sur la suite, comment on l'envisage ». (DRH, Mairie, 2013).

La visibilité « en noir », c'est celle du salarié évalué ou du manager coaché, qui devrait s'exprimer librement sur ses obstacles, ses difficultés, ses

4 Selon R. Bandler et J. Grinder, fondateurs de la programmation neuro-linguistique.

5 Technique de communication s'appuyant sur des typologies de « préférences cognitives », liées aux traits de personnalité (Brunel, 2004).

déficiences : il ne s'agit plus de la photo tirée en clair, mais du négatif (de la photo), ici du négatif de soi-même. Le risque de sanction liée à cette visibilité en noir conduit alors à une parole partiellement masquée, à ce que nous nommons une communication euphémisée, adoucissant la réalité, organisant une « transsubstantiation des rapports de force », au sens de Bourdieu. On la retrouve du côté des managers évaluateurs, qui expriment leur peur de « casser le salarié » à travers l'exercice de l'évaluation. Pour ce responsable « Il ne faut pas avoir peur de dire les choses. Il faut les dire, mais il faut surtout les dire de manière constructive [...], le but c'est que le collaborateur fasse des progrès, pas de le flinguer, pas de le casser, pas de lui casser le moral ou... Si le gars arrive avec la trouille au ventre ou... Enfin les systèmes de terreurs, moi, je pense que ça ne marche pas. Il faut que le système ait une franche autonomie de fonctionnement. Mais qui dit autonomie... dit quand même contrôle, vérification de ce que fait le collaborateur. Ce n'est pas parce qu'on a confiance en lui qu'il ne faut jamais regarder ce qu'il fait. » (Responsable logistique, Entreprise conception et fabrication d'accumulateurs électriques). Ce verbatim montre bien dans quels paradoxes se retrouve l'évaluateur : dire les choses, sans casser le salarié, susciter l'autonomie du salarié tout en le contrôlant. Les managers reconnaissent donc ce moment privilégié d'échanges, de *feed-back*, de diagnostic partagé, tout en affirmant que la situation de l'entretien crée une distance, à cause de « cette notion de jugement » (entretiens, 2013).

Les paradoxes de cette mise en visibilité « en blanc et noir » renvoient à l'alliage impossible entre :

- une communication d'intercompréhension, un dialogue, plaçant au cœur la psyché et les émotions.
- une parole contrainte pouvant prendre la forme d'une confession du salarié. Pour P. Legendre, qui a analysé la politique des confesseurs, à partir des textes du droit canon médiéval sur la Pénitence, la fonction de celle-ci serait « d'assurer à l'institution d'être investie d'amour par les sujets » (Legendre, 1974, p. 160). « Après s'être accusé devant son juge, qui l'interroge comme l'exige l'Ecole, dans des formes précises et strictement définies, le pénitent doit être lavé de sa faute. Contre une parole d'amour, il obtient d'être délivré de son mal ». Le procès pénitentiel provoquerait donc « l'amour du Pouvoir, seule condition de la soumission consentante » (Legendre, 1974, p. 164) ; avec toutes les précautions épistémologiques qui s'imposent, on pourrait alléguer que la confession dans le coaching voire dans l'EA créerait une adhésion au dogme managérial de la performance trouvant sa source dans les qualités personnelles de l'individu. La parole contrainte, c'est aussi l'utilisation d'euphémismes par les coachs ou les managers qui, par exemple, mettraient en avant les vertus du dialogue, d'une communication libre, d'égal à égal, ne pouvant exister de fait dans une relation de subordination.

Ainsi, la mise en visibilité « en blanc et noir » renvoie à l'ensemble des paradoxes des deux dispositifs : dans le coaching, on observe les paradoxes

des objectifs (développement de la personne *vs* résultats à court terme), des pratiques (contrat tripartite très strict *vs* déploiement de méthodes très personnelles, associées au flou de l'évaluation de la démarche), de la communication (une parole « libre » *vs* restitution institutionnelle au commanditaire hiérarchique). Ces paradoxes sont encore plus visibles dans l'EA : il s'agit à la fois de « juger et développer », d'« améliorer la performance collective en fixant des objectifs individuels », de « transmettre l'information, tout en la mettant sous contrôle » (Trepo *et al.*, p. 153).

Cette forme de visibilité en « blanc et noir » est-elle spécifique aux dispositifs étudiés ? Retrouve-t-on la même mise en visibilité dans la communication numérique ?

### **Le coaching et l'EA : un arrêt sur image**

Pour répondre à ces questions, confrontons d'abord nos résultats avec ceux de la mise en visibilité dans la communication digitale. Nous choisissons volontairement un dispositif qui met en avant une communication « transparente »<sup>6</sup>, orchestrant la mise en avant de soi, à savoir : le réseau social d'entreprise internautique (RSEI), analysé par B. Galinon-Mélenec (2010). La production d'un récit sur soi cohérent avec l'identité de l'entreprise, la libération de l'expression des « Moi » habituellement mis de côté dans la vie professionnelle et la redéfinition permanente de son image personnelle s'inscriraient dans un axe de liberté aux yeux de ses promoteurs et conduiraient ainsi à une double proximité, l'une économique, en fonction des problèmes rencontrés et l'autre identitaire, en fonction des profils en ligne. Peut-on alors avancer l'idée d'une visibilité « en couleur », d'une présentation « positive » de soi sur le réseau social d'entreprise, se démarquant alors de la visibilité en « blanc et noir » du coaching et de l'EA analysés ici ? Pour l'auteure, la communication « transparente » en ligne n'empêche pas non plus le processus de jugement qui produit du rapprochement, de l'indifférence, de la critique ou de l'exclusion (Galinon-Mélenec, 2010). Qu'est-ce qui distingue alors la communication du coaching et de l'EA de la communication numérique organisée par le management puisque toutes les formes de visibilité suscitées dans ces dispositifs seraient des dévoilements contraints, au service de la performance économique ?

Le coaching et l'EA contribueraient à renverser la temporalité brève, voire accélérée de la communication numérique au cœur du management. Instantanéité, immédiateté, simultanéité (Aubert, Haroche, 2011) seraient mises sous le boisseau dans ces dispositifs où le temps du recul, de la prise de conscience nécessaire aux performances futures est privilégié. « Quand on fait un entretien, il faut avoir du temps. Si on le fait en dix minutes, tant mieux mais si ça dure quatre heures il faut que l'on n'ait rien de prévu » (Manager entreprise multinationale, puis DRH, puis consultant, 2013).

<sup>6</sup> Pour ses promoteurs.

Préparer l'évaluation pour ce manager, c'est une façon d'opérer un arrêt sur image, de prendre du recul : « Je faisais ça le week-end, en dehors du temps de travail. Pour pouvoir me couper un peu et prendre du recul par rapport à la personne [...]. Dès que l'on commence à parler de comportement on a besoin de prendre du recul, sortir du cadre pour voir ce qui fonctionne bien ou pas » (Manager entreprise multinationale, puis DRH, puis consultant, 2013)

Un autre directeur a participé à un coaching individuel puis commandité deux coachings individuels et un coaching d'équipe pour ses responsables de proximité (entre 15 et 20 personnes). Une temporalité longue peut seule favoriser l'approche maïeutique : « C'est la personne qui choisit ce qu'elle a envie de dire. C'est la base. C'est sacré, ce climat de confiance. Voilà. Donc un espace de respiration, un espace de liberté finalement. Comme c'est bien borné, voilà, à l'intérieur du cadre, on peut tout faire. La personne va pouvoir trouver elle-même ses solutions aux problèmes ou aux situations qu'elle amène » (Consultante-coach interne, Groupe Énergie, 2012).

La fabrique de la temporalité dans les deux dispositifs serait différente de celle de la communication digitale. Cette temporalité longue dans le coaching et l'EA favoriserait une mise en visibilité en « blanc » des individus, c'est-à-dire une expression libre, transparente et constructive au regard des performances à atteindre. Nos enquêtes montrent une réalité beaucoup plus complexe, « en blanc et noir ». Ainsi, notre hypothèse est que ces dispositifs managériaux, auraient pour fonction de compenser le stress lié à l'usage intense des technologies du Web, aux réorganisations permanentes, à la pression des résultats (caractéristiques du capitalisme financier et accentuée en période de crise). Les études menées dans le cadre du programme *Devotic*, sur l'usage intensif des TIC<sup>7</sup> conduisent à de premières observations : l'urgence permanente et l'accélération des échanges font naître des phénomènes d'impatience ou d'incivilité. Certains cadres en surchauffe vivent des décompensations brutales. La disponibilité permanente se conjugue avec un travail fragmenté peu propice à la liberté et à la réflexivité. Le harcèlement numérique affaiblit la distinction entre temps de travail et temps privé (Carayol, 2013). A. Coutant montre que la logique de flux d'activités dans les réseaux socio-numériques pousse à abandonner la réflexivité et les tentatives de stabilisation du soi, pour se noyer dans le flux sans cesse renouvelé des traces de soi et des autres » (Coutant, 2011). Le coaching et l'EAE offrirait alors aux salariés (cadres notamment) un arrêt sur image leur permettant une réflexivité sur soi.

Ces temps de dialogue qui peuvent exister dans le coaching et l'EA créent-ils une implication des salariés, justifiant ainsi le fait que les directions des ressources humaines continuent à développer ces dispositifs ? Les effets produits par cette mise en visibilité en « blanc et noir » sont-ils suffisamment

---

<sup>7</sup> Outils permettant une connexion au réseau téléphonique ou internet.

positifs pour légitimer leur caractère incontournable dans la gestion des ressources humaines ?

### **Entre reconnaissance personnelle et nouvelles formes d'assujettissement**

L'attente de reconnaissance ou le sentiment de reconnaissance apparaissent de façon récurrente dans les entretiens. Dans le coaching par exemple, les différentes enquêtes montrent que le responsable coaché éprouve une reconnaissance, à travers « l'effet-miroir », le *feed-back* qui lui est donné par le coach sur ses attitudes, ses comportements, se traduisant par une prise de conscience de soi, conduisant à des actions nouvelles. Selon A. Honneth, « la reconnaissance est « l'affirmation de qualités positives de sujets humains [...]. Elle a la caractéristique d'une action [...]. Est l'expression d'une intention autonome [...]. Représente un concept générique englobant différentes sous-variantes (les attitudes de l'amour, du respect juridique et de l'estime sociale) » (Honneth, 2008, p. 253). Il y aurait un phénomène de reconnaissance-affirmation du salarié (affirmation identitaire du sujet par la mise en avant du rapport positif à soi) dans ces dispositifs (Heller, 2009). Il ne s'agit pas seulement d'une gestion symbolique : le lien entre coaching et carrière est de plus en plus prégnant, celui entre évaluation et rémunération plus effectif encore. Reconnaissance et implication iraient de pair.

Cependant, selon nos enquêtes, les effets produits sur les salariés et les managers s'organisent en jeux d'ombre et de lumière. Ainsi, on ne peut séparer reconnaissance et assujettissement du salarié à l'entreprise (par le contrôle et la dépendance), notamment lorsque cette reconnaissance porte sur les qualités intrinsèques de l'individu, évaluées selon les critères de valeur définis par l'entreprise (Heller, 2009). Le manager « reconnu » à travers le coaching, subit une certaine forme de contrôle (à travers la restitution de la démarche au DRH) lui permettant ensuite d'effectuer une mobilité ou d'accéder à un nouveau poste. Dans l'EA, l'assujettissement du salarié proviendrait de la réduction des paroles « libres » en grille d'évaluation formalisée selon des critères imposés permettant ensuite l'attribution de sanctions ou de récompenses : « Et tout ne rentre pas dans les grilles. Par exemple, il nous est interdit de mettre une croix entre par exemple "très satisfaisant" et "satisfaisant" ! Ça rentre dans le cadre, ou ça n'y est pas ! Enfin, c'est d'une absurdité totale » (Chef du centre Expertise et transactions, Collectivité territoriale, 2013). Les opérations de classement dans l'EA sont très difficiles à réaliser, la distinction entre performances attribuées au salarié ou au contexte de travail, à l'individu ou au collectif ; l'analyse des résultats ne tient pas toujours compte des opportunités ou des freins à la mise en œuvre des compétences et l'analyse des qualités individuelles ne se prête pas à la quantification (Trepo *et al.*, 2002).

Comment les individus réagissent-ils alors à ces pratiques managériales paradoxales ? Le terme de soumission volontaire nous intéresse, car il met en jeu le « soi » qui appartient à l'individu, à l'heure où il est essentiellement

propriétaire de lui-même<sup>8</sup> (Arendt, 1983). E. Enriquez montre bien le mécanisme de cette soumission volontaire : ce type de dispositif sollicite le narcissisme des individus concernés et donc leur idéal du moi, consistant à inscrire la toute-puissance narcissique dans la réalité (Enriquez, 2007).

Les salariés se retrouvent alors sous l'emprise de pratiques paradoxales devant agir pour accroître leur visibilité, vecteur de reconnaissance, devant aussi euphémiser leur communication pour sortir gagnants de ces jeux complexes de l'évaluation. Il y aurait là une violence symbolique que les managers interrogés expriment par des sentiments, des jugements opposés, traduisant ces paradoxes : « Il faut vraiment un échange d'homme à homme hein. Enfin il y aura toujours des positions hiérarchiques : y'a un chef et un collaborateur mais, il faut que le collaborateur puisse aussi largement s'exprimer. Donc il faut aussi avoir une capacité à entendre des choses que nous-même on n'aimerait pas trop entendre de la part de notre collaborateur » (Responsable logistique, Entreprise conception et fabrication d'accumulateurs électriques). Pour cette responsable des ressources humaines de Mairie, évaluer « demande de l'énergie et du courage » (entretien 2013). Évaluer pour d'autres peut devenir stressant : « Se poser comme évaluateur, dans notre culture c'est un peu le juge et donc moi c'est surtout ce que je ne veux pas, donc je trouve que ce n'est pas du tout quelque chose de facile, ce n'est pas dans notre culture, du coup ça peut fausser les relations qu'on a » (Directrice des vies participatives, Mairie, 2013). Les pratiques d'assujettissement de ce management paradoxal conduisent à une montée du coaching de « remédiation », de « résolution » (selon les vocables employés par les managers interrogés) qui visent à atténuer la souffrance au travail et « redonner » une reconnaissance aux salariés affectés.

Les effets conjoints de reconnaissance et d'assujettissement vont alors de pair avec le flou de l'évaluation de ces dispositifs en termes d'efficacité pour l'entreprise. Ainsi, les performances accrues des salariés à travers ces mises en visibilité paradoxales ne sont pas avérées. Les enquêtes montrent que les managers coachés engagent des actions de communication participatives, suite à leur coaching, ou écoutent mieux leurs salariés. Cependant, ces actions connaissent un essoufflement consécutif aux exigences productives et à l'urgence des problèmes économiques à résoudre. Certains auteurs montrent que le rapport coût/bénéfice de l'appréciation du personnel est difficile à évaluer (Trepo *et al.*, 2002). Dans nos entretiens récents, les managers se plaignent des faibles enveloppes à redistribuer et n'énoncent que peu de choses sur le suivi des entretiens, assuré par la direction des ressources humaines.

Nous avons montré la mise en visibilité paradoxale de l'individu dans les dispositifs de coaching et d'EA, qui, s'ils créent des occasions de dialogue et de lien social dans l'entreprise, considérés comme indispensables à l'ère du numérique généralisé, ont néanmoins des effets controversés. On pourrait

---

8 L'homme devient propriétaire de lui-même (Arendt, 1983, p. 111). L'homme donc n'est plus esclave, mais il est privé des facultés les plus hautes et les plus humaines de la *polis*, et il n'est plus protégé dans son intimité.

penser alors que les pratiques paradoxales ainsi mises en évidence participent à de nouvelles formes de domination où l'expression (épanouissement) de soi au service de la performance compenserait les faiblesses de cet esprit du capitalisme n'assurant plus la justice ou la sécurité dans ses modes de rétribution (Boltanski, Chiapello, 1999). Le constat de faibles stratégies de résistance des salariés ou des managers se soumettant volontairement à ces dispositifs reste cependant encore largement à établir. Des perspectives de recherche se dessinent ainsi : il s'agirait par exemple pour l'EA par des enquêtes qualitatives d'approfondir les perceptions et comportements des salariés évalués et d'analyser la façon dont ils communiquent et agissent face à ces paradoxes du management.



## BIBLIOGRAPHIE

ANDONOVA Y., VACHER B., « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication et organisation*, 2009, n° 36, p. 139-147.

ARENDT H., *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy, 1983.

AUBERT N. & HAROCHE C. Coord., *Les tyrannies de la visibilité, Être visible pour exister ?* Toulouse : Erès, 2011

BAREL Y., *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*, PUG, 1979.

BOURDIEU P., *Langage et pouvoir symbolique*, Paris : éditions du Seuil, 2001.

CARAYOL V., « La fabrique des temporalités », in Denoit, N. Coord. *L'imaginaire et la représentation des nouvelles technologies de la communication*. Tours : Presses universitaires François Rabelais, 2013, p. 69-79.

COUTANT A., « Des techniques de soi ambivalentes », *Hermès*, n° 59, 2011, p. 53-58.

DUMOND J. P., « L'appréciation des personnels, évaluer n'est pas expliciter », *Revue française de gestion*, n° 162, 2006/3, p. 21-34.

ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

GALINON-MÉLENEC B., « Réseaux sociaux d'entreprise et DRH : nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ? », *Communication et organisation*, 2010, n° 37, p. 41-51

GUILHAUME G., *L'ère du coaching, Critique d'une violence euphémisée*, Paris : Syllepse, 2009.

GUILMOT N., « Fabrique du changement au sein des organisations, vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires », Actes du Congrès AGRH, 2010 (accessible en ligne).

HELLER T., « Reconnaissance et communication, une logique de l'assujettissement », *Communication et Organisation*, 2009, n° 36, p. 109-120.

HONNETH A., *La société du mépris*, Paris : La découverte, 2008.

LE BLANC G., *L'invisibilité sociale*, Paris : PUF, 2009.

LEGENDRE P., *L'amour du censeur*, Paris : Seuil, 1974.

TREPO G, ESTELLAT N., OIRY E., *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis*, Paris : Les Éditions d'organisation, 2002.

VALENIOS R., « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? », Actes du Congrès AGRH, 2010 (accessible en ligne).

**Résumé :** Nous analysons dans cet article la mise en visibilité des individus à travers la communication à l'œuvre dans les dispositifs RH du coaching<sup>9</sup> et de l'entretien annuel<sup>10</sup> d'évaluation, qui participent au dévoilement des *savoir être*<sup>11</sup> du salarié. C'est une forme de visibilité en « blanc et noir », s'inscrivant dans un temps long qui distingue la communication à l'œuvre dans ces pratiques managériales, par rapport aux temporalités de la communication numérique. Les effets de cette mise en visibilité sont paradoxaux, posant les questions de l'efficacité de ces démarches mais aussi d'un processus de reconnaissance pour l'individu se réalisant au prix d'un certain assujettissement.

**Mots-clés :** visibilité, invisibilité sociale, paradoxes, euphémisation, reconnaissance, assujettissement.

**Abstract:** *in this paper we are suggesting to analyse the application visibility of individuals through communication at work in the RH mechanisms coaching et annual evaluation meeting taking part at the unveiling of the employee be. This is a form of visibility «white and black» fitting in a long while that sets apart communication at work in these managing experiences in relation to the temporalities of digital communication. The effects of this putting in visibility are paradoxical, leading us to question not only the effectiveness of these approaches but also the recognition process for the individual fulfilling himself at the cost of a certain subjection.*

**Keywords:** *visibility, social invisibility, paradoxes, euphemism, recognition, subjection.*

---

9 Défini par la Société française de coaching comme « l'accompagnement d'individus ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

10 Il s'agit d'un dispositif de dialogue entre le salarié et son n+1 (hiérarchique immédiat) pour évaluer les performances obtenues par rapport aux objectifs, déterminer les objectifs de l'année à venir analyser les compétences mises en œuvre, prévoir un plan de développement du salarié. L'EAA a une conséquence directe sur la rémunération (primes ou bonus) en général.

11 Concept managérial.

