

Les Managers de l'âme.

Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?

Valérie Brunel

Editions La Découverte

Préface à l'édition de 2008

Cet ouvrage étudie l'importation, dans les modèles et les pratiques de management, à la fin des années 1990, d'une psychologie comportementalo-humaniste, d'origine américaine. Cette importation se constate concrètement par l'essor de pratiques comme le développement personnel et le coaching.

Le travail de recherche qui a donné naissance aux *Managers de l'âme* fut un processus de défrichage d'un phénomène alors émergent et ambivalent.

Avant d'être rangées, par une évidence partagée, au rayon « Efficacité personnelle et management », les pratiques de coaching et de développement personnel ont pu être vues comme participant, dans une certaine mesure, de la « critique artiste du capitalisme », pour reprendre l'expression de Luc Boltanski et Ève Chiapello¹. Elles pouvaient alors être pensées comme une alternative aux sentiments de perte de sens, d'aliénation, d'inauthenticité engendrés par la vie dans les organisations contemporaines.

À notre connaissance, leur inflation dans l'entreprise au cours des années 1990 était un phénomène encore peu commenté dans le champ des sciences humaines et sociales, sinon par quelques travaux pionniers en sociologie ou philosophie².

¹ *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, PUF, Paris, 1999.

² En sociologie : Alain ÉRALY, « L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la réflexivité professionnelle », in Jean-Philippe BOUILLOUD et Bernard-Pierre LECUYER (dir.), *L'Invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, et Jacqueline PALMADE, « Le management postmoderne ou la technocratisation des sciences de l'homme », in Salvador JUAN (dir.), *Organisation et managements en question(s)*, L'Harmattan, Paris, 1987. En philosophie : Michel LACROIX, *Le Développement personnel*, Flammarion, « Dominos », Paris, 2000. On notera toutefois que la sociologie s'était déjà largement penchée, depuis vingt ans, sur le « management libéral » et ses formes d'individualisation de la contrainte : Max PAGES, Michel BONETTI, Vincent DE GAULEJAC, Daniel DESCENDRE, *L'Emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1979 [rééd. Desclée de Brouwer, 1998] ; Nicole AUBERT, Vincent DE GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991 ; David COURPASSON, *L'Action contrainte, organisations libérales et dominations*, PUF, Paris, 2000 ; Jean DE MUNCK, « Du souci de soi contemporain : déformalisation, modèle régulateur et subjectivité », in Guy BAJOIT, Emmanuel BELIN (dir.), *Contributions à une sociologie du sujet*, L'Harmattan, « Logiques sociales », Paris, 1997 ; Camille DESMARAIS, *Les lendemains qui mentent. Peut-on civiliser le management ?*, Les Empêcheurs de penser en rond, Paris, 2001 ; etc. Par ailleurs, plusieurs psychosociologues français avaient souligné les rapprochements, oppositions idéologiques et ruptures entre leurs approches et celles venant d'outre-Atlantique (comme la psychosociologie lewinienne, le courant thérapeutique rogérien ou encore des nouvelles thérapies) depuis les années 1950 (Eugène ENRIQUEZ, « Interrogation ou paranoïa : enjeu de l'intervention psychosociologique », *Sociologie et sociétés*, vol. 9, n° 2, 1977 ; Gilles AMADO, Claude FAUCHEUX et André LAURENT, « Changement organisationnel et réalités culturelles. Contrastes franco-

En mettant en exergue un phénomène nouveau, relié à une transformation des formes de régulation sociale, le propos des *Managers de l'âme* consiste à comprendre les raisons de l'importation de pratiques de soi dans les organisations (1^{re} partie). Le modèle anthropologique sous-jacent à ce courant psychologique est ensuite interrogé à travers une analyse épistémologique critique qui amène à constater leur rôle en matière d'adaptation des conduites (2^e partie). Afin de mettre en évidence ce que ce courant managérial produit empiriquement dans une organisation réelle, sur des individus concrets l'insertion de pratiques issues du développement personnel dans les dispositifs organisationnels du bureau parisien d'un cabinet américain de conseil en stratégie est décrite : cette étude de cas permet de souligner l'euphémisation du pouvoir produite par l'intériorisation de la contrainte (3^e partie).

Six ans après les travaux qui ont donné naissance aux *Managers de l'âme*, les questions soulevées ici ont été l'objet de recherches qui les ont affinées et prolongées sur différents aspects³. Aussi, il nous a semblé utile de replacer les analyses de l'ouvrage dans leur contexte. Il nous semble également important d'apporter quelques pistes de réflexion complémentaires.

Tout d'abord, le recul montre que les analyses critiques produites dans ces pages peuvent en partie être considérées comme la manière dont sont lues, dans un cadre de réception conceptuel spécifique (universitaire, français), des pratiques de gestion de soi d'origine américaine. Comme il est montré au chapitre 4, la conception de l'individu portée par ces dernières repose sur des valeurs d'autonomie du moi et d'intégration sociale. En France, certains milieux, notamment universitaires, sont dépositaires d'un idéal-type de l'individu plus conflictuel et plus critique. Ce repositionnement de l'analyse, que nous allons préciser ci-dessous, amène à passer d'un travail de critique épistémologique et idéologique à un travail de comparaison interculturelle.

Parallèlement, la « psychologisation » des rapports sociaux est analysée sous l'angle de l'intériorisation du pouvoir et, partant, de son euphémisation. Un autre angle d'analyse consiste à considérer la transformation des « formes de l'échange » dont la psychologisation est concomitante. Ce phénomène peut par exemple être appréhendé *via* la transformation des règles d'interaction.

Enfin, l'idée d'« adaptation des conduites » est sans doute trop monologique pour décrire la ma-

américains », in Jean-François CHANLAT (dir.), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, Québec, Paris, 1990.

³ Valérie BRUNEL, « Pratiques réflexives et régulations organisationnelles », *Communication et Organisation*, n° 28, « Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives », 2005 ; Hélène STEVENS, « Entre désenchantement social et réenchantement subjectif, le développement personnel dans l'entreprise », thèse de doctorat de sociologie, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2005 ; Didier VRANCKEN, Claude MACQUET, *Le Travail sur soi. Vers une psychologisation de la société ?*, Belin, Paris, 2006 ; Maryse BRESSON (dir.), *La Psychologisation de l'intervention sociale. Mythes et réalités*, L'Harmattan, Paris, 2006 ; Scarlett SALMAN, « Le coaching est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise ? », *Raison Présente*, n° 162, « Nouveaux aspects du travail », 2007. Nous tenons aussi à remercier Xavier Briffault, chargé de recherche en sociologie de la santé mentale au CESAMES-CNRS, pour les nombreux échanges qui ont contribué au développement des idées exposées ici.

nière dont les individus reçoivent, intègrent, résistent, jouent avec les codes d'interaction et les normes de gestion de soi. Surtout, elle rend mal compte du fait que les processus de gestion de soi sont simultanément des manières de se socialiser (ou, d'une certaine manière, de s'« adapter ») et d'advenir comme individu singulier.

La réception critique de pratiques de soi nées aux États-Unis

Le travail d'analyse produit dans *Les Managers de l'âme* gagne à être enrichi d'une comparaison raisonnée des différences de conceptions du lien individu-système de part et d'autre de l'Atlantique. Un tel travail a été entrepris notamment par Gilles Amado, Claude Fauchaux et André Laurent⁴. Partant d'un dialogue fictif entre un consultant américain spécialiste de l'Organizational Development (OD) et un intervenant psychosociologue français, les auteurs montrent les divergences culturelles États-Unis-France en matière de conception de l'organisation et de postulats sur le changement organisationnel. Qualifiant la vision américaine de l'organisation de « fonctionnaliste, déconflictualisée et instrumentale », ils montrent que l'OD américain repose sur des postulats comme l'existence d'un noyau fondamentalement positif de l'individu ou encore la possibilité d'intégration non conflictuelle des personnes dans l'organisation. La croyance fonctionnaliste dans la coopération de tous au système permet de croire au développement simultané des organisations et des individus, et de penser que la simple amélioration des communications permet de trouver des compromis productifs équitables et performants. En outre, le primat donné à l'individu sur les structures met l'accent sur la responsabilité personnelle comme facteur de changement social.

Les spécificités de ce système de pensée demandent à être analysées en comparaison d'un idéal-type concurrent de l'individu dans l'organisation, présent en France, ~~par~~ notamment au sein de certains milieux universitaires (les consultants eux-mêmes sont souvent nourris de grilles de lectures et d'outils de gestion d'origine américaine). Comme le montrent les auteurs, cet idéal-type, plus « dialectique et conflictuel », véhiculerait une conception de l'organisation comme « co-existence d'acteurs sociaux aux intérêts divergents ». En plaçant la question des rapports sociaux de pouvoir au centre de l'analyse ce modèle témoignerait d'une sensibilité exacerbée à l'« emprise de l'organisation⁵ ». Il refléterait également selon eux une relation ambivalente à l'autorité et un rapport anxieux, voire hostile, à la gestion des comportements et à l'adaptation sociale, « perçus comme processus de dépolitisation ».

De ce point de vue, le développement simultané des organisations et des individus prônés par l'OD paraît assez déconflictualisé et idéaliste. Si l'on pense que les positionnements individuels sont

⁴ « Changement organisationnel et réalités culturelles. Contrastes franco-américains », *loc. cit.*

⁵ D'après le titre de l'ouvrage de M. PAGES *et al.*, *op. cit.*. Voir aussi N. AUBERT et V. de GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, *op. cit.*

ancrés dans des structures et des modes de production, alors un simple travail d'amélioration de la communication est aussi un processus d'occultation des différents conditionnements dont les individus sont les objets – et donc de renforcement des effets de domination implicite. Dans cette optique, le développement de l'individu peut être d'abord une adaptation sans remise en cause au système organisationnel, qui détourne de l'action politique. Dès lors, « faire du développement organisationnel serait aussi considéré comme la psychologisation de problèmes structurels ou la « régression » au « psychofamilial » de problèmes relevant du « politique » », selon l'expression de Gérard Mendel ⁶ reprise par G. Amado, C. Faucheux et A. Laurent.

Cette mise en perspective interculturelle peut être prolongée par une prise de recul historique, portant sur les développements différenciés du libéralisme politique, aux États-Unis et en France. En effet, la manière d'instituer, socialement et imaginativement, la liberté de l'individu et les formes du contrat qui le lie à la société, de part et d'autre de l'Atlantique, va donner naissance à des prescriptions différenciées en matière de gouvernement de soi.

C'est ce que montrent Didier Vrancken et Claude Macquet dans leur ouvrage *Le Travail sur soi* ⁷. Les auteurs repartent de l'idée que les sociétés modernes reposent sur un imaginaire commun, posé comme idéal : celui d'individus libres, qui vont contractualiser ensemble leurs liens d'interdépendance et ainsi faire société selon des modalités choisies par eux ; c'est ainsi qu'est pensé le contrat social. En cela, les sociétés modernes sont intrinsèquement liées au libéralisme politique et à l'individualisme. De cet imaginaire fondateur de la modernité émergent deux abstractions, qui sont aussi deux catégories premières de notre pensée : d'un côté, l'individu libre et autonome ; de l'autre, le contrat social qui le contraint, mais qu'il accepte de conclure pour vivre en société. Les auteurs soulignent que le rôle de l'État démocratique est notamment de veiller à ce que ces contraintes ne deviennent pas inacceptables pour certains, en étant attentif aux formes du contrat social.

Leur propos consiste à montrer comment, du côté de la vieille Europe et notamment en France, l'essor du libéralisme, confronté à la question sociale, s'est traduit par une « société assurantielle »⁸, reposant sur la socialisation de la responsabilité, le partage social du risque, l'émergence d'un État providence, et la systématisation du mode de régulation des rapports sociaux par le travail, *via* un rapport salarial puissamment contrôlé ⁹. Selon eux toujours, ce type de compromis social et d'échange salarial européen aurait été considéré, aux États-Unis, comme un déficit d'indépendance pour des populations ayant fuit l'Ancien Monde et ses modes de régulation. La société américaine se serait fondée sur des bases tout autres, le traitement de la question sociale reposant sur l'idée

⁶ G. MENDEL, « De la régression du politique au psychique », in *Sociopsychanalyse I. Psychosociologie... psychomanipulation ?*, Payot, « Sciences de l'homme », Paris, 1972, p. 11-64.

⁷ D. VRANCKEN, C. MACQUET, *Le Travail sur soi*, *op. cit.*

⁸ François EWALD, *L'Etat-Providence*, Grasset, 1986

⁹ *Ibid.*, p. 29.

d'autocontrôle, de responsabilité, de mérite, de « réhabilitation » individuels.

Cette incursion dans l'histoire et la philosophie politique permet aux auteurs de fonder en argument les différences États-Unis-Europe en matière d'institution imaginaire de l'individu. Selon leurs analyses, l'individu « européen » serait pensé en référence à son collectif d'appartenance. Il occuperait une place sociale, et ses droits et ses devoirs seraient régis par une conception collective de l'égalité de tous. Mais cette appartenance au collectif serait aussi pensée comme entrave à la liberté, dont il faudrait s'arracher pour émerger comme sujet libre. Comme le montre aussi *Les Managers de l'âme*, dans cet idéal-type « européen » (la généralisation est sans doute excessive) ou « psychanalytique », l'individu est un sujet à l'inconscient, pétri par une altérité ou une hétéronomie fondatrices. Les pratiques de soi qui se développent s'adresseraient ainsi à ce sujet pris dans des forces inconscientes qui le gouvernent, parlent et décident à sa place. Leur projet consisterait justement à analyser ces forces, à les faire advenir à sa conscience pour tenter de faire advenir un sujet plus libre, plus autonome.

Didier Vrancken et Claude Macquet montrent que, par contraste, le contrat social américain, repose sur la notion de contractualisation et de coopération entre des individus égaux et libres, supposés responsables de leurs décisions, soit sur les valeurs centrales de la responsabilité individuelle et du gouvernement de soi. Les pratiques de soi qui se développent aux États-Unis s'adresseraient ainsi à un individu autonome et responsable, sans inconscient, ou presque. Comme on le voit en seconde partie de l'ouvrage, ces pratiques visent à restaurer l'estime de soi, la confiance en son propre potentiel, la capacité d'être autonome, de décider de sa vie en faisant des choix éclairés, et d'assumer ces choix de vie. Elles travaillent sur son aptitude à être en relation avec autrui et à communiquer, afin de faciliter la coopération, comprise comme condition de l'efficacité collective. Leurs valeurs centrales sont l'estime de soi, l'autocontrôle, le pragmatisme, le sens du réalisme, et partant, le mérite individuel.

Cette dichotomie entre deux idéaux-types bien distincts demanderait évidemment à être nuancée selon les champs, les milieux professionnels et les époques, et les métissages entre courants de pensée mis en évidence. Dans le champ de l'organisation en particulier, les intervenants-chercheurs psychosociologues ont largement intégré les apports du mouvement du potentiel humain, de Kurt Lewin et de Carl Rogers, à partir des années 1950 et jusque dans les années 1970. Ils auraient ensuite rompu non seulement avec cette psychosociologie américaine, en raison notamment de sa conception déconflictualisée, mais aussi, plus largement, avec le monde de l'intervention¹⁰. Mais celle-ci a laissé des acquis importants aux techniques dites de « conduite du changement » utilisées par les consultants. Au moment où le courant du développement personnel fait florès en France, il existe une sé-

¹⁰ E. ENRIQUEZ, « Interrogation ou paranoïa... », *loc. cit.* ; H. STEVENS, « Entre désenchantement social et réenchantement subjectif... », *op. cit.*

paration relative entre des consultants appuyés sur une vision relativement fonctionnaliste et déconflictualisée du travail sur soi, et des psychosociologues plutôt recentrés sur la recherche et sans doute plus souvent ancrés dans le second idéal-type ¹¹.

Une transformation des formes de l'échange et des règles de l'interaction

Comme l'ouvrage le décrit au chapitre premier, les pratiques de coaching et de développement personnel ont été importées des États-Unis après que le passage d'un principe industriel de rendement de la production à un principe serviciel d'ajustement à la demande a conduit à de nouveaux modèles d'organisation. Les modes de coordination doivent permettre l'adaptation aux besoins du client et plus largement au « changement permanent », qui s'impose comme représentation partagée concernant l'environnement socio-économique. Les formes d'organisation prescrites sont plus organiques et transversales ; elles valorisent par exemple le « mode projet ».

En matière d'organisation du travail et de modes de coordination, les solutions trouvées pour faire face aux nouvelles contraintes reposent sur l'idée que l'acteur doit être autonome et capable de négocier les modalités collectives de l'action. Cette condition implique une conception de l'action collective reposant d'abord sur une contractualisation choisie entre des individus autonomes, libres et égaux. Ceci suppose aussi une figure de l'individu doté de compétences relationnelles, responsable de lui-même, capable de s'auto-gouverner, de construire sa place, de faire valoir ses enjeux, besoins et contraintes dans la négociation avec autrui. Appel est fait à l'autonomie de l'acteur (pour définir son rôle au sein d'un réseau d'acteurs diversifiés, s'auto-prescrire l'action juste, organiser son travail...) et à la construction de la confiance dans les relations de travail.

Ces choix d'organisation se traduisent par une *individualisation de la contrainte*. Ils s'accompagnent d'une *codification des modes d'interaction efficaces*, c'est-à-dire de la manière souhaitable de se comporter avec autrui. Notamment, l'individu dans l'organisation se doit d'être assertif, c'est-à-dire de faire valoir ses besoins et enjeux de manière non agressive, de sorte à maximiser l'efficacité de l'interaction en termes d'action collective. Ces codes interactionnels sont prescrits non pas principalement en raison de leur portée démocratique ou humaniste, mais parce qu'ils sont jugés les plus efficaces en termes de motivation individuelle, de fonctionnement d'équipe, de coordination et, en général, de gouvernement d'entreprise ¹².

Les pratiques de coaching et de développement personnel, récemment importées, se présentent comme des réponses aux problématiques du management individualisé ¹³. Ce faisant, l'injonction faite

¹¹ *Ibid.*

¹² V. BRUNEL, « Pratiques réflexives et régulations organisationnelles », *loc. cit.*

¹³ Il faudrait ici analyser plus précisément les logiques professionnelles, d'acteurs et de marché qui ont permis le succès de ce courant. Si leur adaptation dans le monde managérial est évidente, le processus spécifique

à l'individu d'acquiescer les nouveaux codes interactionnels est traduit dans le même temps en conseils de gestion *psychologique* de soi. L'individualisation des problématiques managériales débouche ainsi sur une psychologisation des rapports sociaux de travail. Par exemple, on considèrera que la capacité de construire sa place suppose l'acquisition d'un comportement assertif, lequel suppose à son tour une bonne estime de soi (il faut pouvoir se placer à parité quelles que soient les positions sociales objectives, et oser faire entendre ses besoins pour maximiser la possibilité d'ajustement collectif). Il faut désormais se gérer soi-même, et les outils pour ce faire sont empruntés à la tradition américaine du développement personnel et des nouvelles thérapies. Optimiste et pragmatique, ce courant valorise en outre l'intégration de l'individu au système.

Ces conceptions de l'individu, des formes de l'échange social, et de la gestion de soi appartiennent à la société américaine. Leur importation durant les années 1990, sans traduction culturelle, dans les organisations françaises, a rencontré à certains endroits une réception critique, notamment dans l'univers de la recherche universitaire en sciences humaines et sociales, ceci surtout à un moment de rupture relative – et donc de grand écart théorique et idéologique – avec l'univers des consultants. Par exemple, le postulat d'un moi autonome peut sembler par trop optimiste, et de nature à simplifier le fonctionnement psychique jusqu'à la caricature, en vue de faciliter une action volontariste et pragmatique d'amélioration de soi. Ces divergences sont certes théoriques, mais aussi, à proprement parler, politiques : elles concernent notre imaginaire de ce qu'est un individu et la nature du contrat social.

Euphémisation du pouvoir et/ou transformation des formes de l'échange ?

Les pratiques de soi issues du courant du développement personnel visent une socialisation des conduites, en vue de servir des formes de coopération spécifiques. Elles passent par une codification opératoire des interactions. Elles sont porteuses de valeurs – c'est à dire de normes sociales – quant aux manières d'être les plus souhaitables, en termes moraux et utilitaires. Par ailleurs, elles offrent des grilles de lectures et des mots pour dire une expérience individuelle qui sinon serait de l'ordre de l'ineffable. Ce faisant, elles donnent aussi une forme spécifique à cette expérience individuelle. Elles disent ce qu'il faut y voir et ce qu'on peut en penser. Par ces différents aspects, décrits dans l'ouvrage, elles possèdent un pouvoir de transformation des manières d'être un individu dans une société donnée. De ce fait, elles peuvent participer de la régulation des conduites.

qui a permis à ce courant de s'instaurer aujourd'hui en France comme la référence **centrale** en matière de gestion de soi dans l'entreprise demande à être analysé au croisement de différentes logiques : logiques de groupes professionnels, logiques de concurrence pour le monopole de compétences (dans la formation, par exemple), parcours individuels (par exemple celui de Vincent Lenhardt, l'un des importateurs du coaching en France). Voir notamment les travaux de S. SALMAN S. (2002), « Le coaching en entreprise, une nouvelle profession ? », mémoire de Maîtrise sous la direction de François Vatin, Université Paris-X Nanterre ; et H. STEVENS, « Entre désenchantement social et réenchantement subjectif... », *op. cit.*

La troisième partie de l'ouvrage s'attache ainsi à comprendre la transformation de soi et des formes de la régulation sociale produite par l'usage des pratiques de soi dans l'organisation.

Comme on le montre, le processus de transformation des modèles managériaux est aussi une transformation de la manière dont la contrainte organisationnelle s'adresse à l'individu. En reprenant la grille d'analyse de Jean-Léon Beauvois ¹⁴, on observe que ces modèles de régulation renforcent le principe qualifié par le psychologue de « servitude libérale » : la contrainte est intériorisée par un individu qui se sent libre, responsable et désireux d'acquérir les caractéristiques utiles au fonctionnement du système. Du fait de cette intériorisation de la contrainte sociale et de l'injonction de s'auto-gouverner, le manager est moins incité à exercer une autorité qu'à remplir un rôle de coach qui aide l'individu à acquérir les compétences nécessaires. Les formes du pouvoir sont ainsi euphémisées:

Mais, comme on le souligne encore, c'est aussi la nature de la régulation qui se transforme, le curseur se déplaçant depuis la contrainte externe vers la contrainte intériorisée.

L'évolution des formes d'organisation du travail et, plus largement, des formes d'organisation sociale est concomitante d'une transformation des manières d'interagir. Les exigences de coordination interindividuelles au fil de l'action requièrent un apprentissage des manières de gérer la relation à autrui pour produire une action collective efficace (ce qu'on appelle dans le vocabulaire managérial des solutions « gagnant-gagnant »). Ces modes d'interactions sont structurés par des règles qui définissent les manières adéquates d'interagir avec autrui. Ces règles interactionnelles sont des contraintes, mais aussi et peut-être surtout des ressources, car elles permettent à l'échange d'avoir lieu. Elles disent les formes possibles de l'échange, les manières dont il est possible et souhaitable d'interagir avec autrui. Ce faisant, elles influencent aussi les manières de penser et de sentir la relation à autrui, et par là, sans doute, les manières d'être un individu, en suivant Norbert Elias pour qui « tout ce qui donne à l'individu son caractère d'être humain prend sa forme spécifique en relation avec les autres et au travers des relations avec eux ¹⁵ ».

Adaptation des conduites et/ou processus de socialisation ?

Dans la tradition sociologique d'Elias, on pourrait voir ici un « processus de civilisation » s'accompagnant de formes de plus en plus sophistiquées de gouvernement de soi. Comme le dit Michel LORIOL : « Les interdépendances croissantes qu'engendre le processus de civilisation ont pour effet d'élever les exigences sociales d'auto-contrôle tout en individualisant les processus identitaires : le travailleur doit être capable de s'adapter à des situations de plus en plus complexes de coopération avec autrui tout en étant son propre gestionnaire, son propre maître. Cette apparente contra-

¹⁴ J. L. BEAUVOIS, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris, 1994.

¹⁵ N. ELIAS, *La Société des individus*, Fayard, Paris, 1991.

diction est surmontée grâce à l'effet symbolique du savoir médical et psychologique qui fait des conséquences de cette transformation globale des troubles individuels gérés de façon consensuelle ¹⁶. »

À cet égard, l'idée d'adaptation des conduites décrit sans doute une intention (managériale, notamment), mais rend mal compte de la manière concrète dont les individus reçoivent et font usage de ces pratiques de soi, dont ils reprennent à leur compte les normes et valeurs qui les sous-tendent, dont ils jouent avec leurs codes, dont ils gardent une distance critique, et au nom de quoi...

Par ailleurs, une certaine sensibilité critique face à la notion d'adaptation met l'accent sur le caractère contraignant du processus. Ce faisant, sans doute sous-estime-t-on aussi le fait, déjà mentionné, que les normes du rapport à autrui sont d'abord des règles du jeu de l'interaction sociale. Elles nous permettent d'être en relation, de faire société, d'agir ensemble, de nous coordonner... Les processus de gestion et de transformation de soi sont donc à analyser comme tout à la fois sources de socialisation ou d'intégration sociale et d'individuation.

Notons enfin qu'au plan conceptuel, l'idée d'adaptation est discutable si elle doit supposer une alternative en termes de processus de subjectivation « pur », non adaptatif. Ceci revient à imaginer une dichotomie entre, d'une part, un individu libre, séparé du social, doté d'une nature propre, et, d'autre part, un système social qui le contraint. On l'a mentionné plus haut, cette dichotomie a été commentée en sciences sociales comme relevant d'un imaginaire spécifique à notre système de pensée, moderne et individualiste. La philosophie a montré comment elle fonde le libéralisme politique, en attachant des droits à un individu a-social, pensé indépendamment de toute appartenance. La sociologie a analysé cet individualisme propre à la modernité, par lequel l'individu se pense comme une réalité autonome. Dans tous les cas, la séparation individu/société semble assez impraticable, dans les faits comme au niveau des concepts, mais elle relève de notre imaginaire sociétal.

Pour finir, la difficulté posée par l'objet sociologique appréhendé ici est qu'il débouche sur des questions centrales tant pour la discipline sociologique que pour la discipline psychologique : comment penser la manière dont les normes sociales s'adressent aux individus ? Quelles sont les formes et la nature des processus de transformation permises par le travail psychologique sur soi ? Quel est l'impact du travail sur soi en matière d'adaptation sociale et de régulation sociale ? Il est nécessaire de construire une armature conceptuelle robuste pour penser ces objets. Nous avons simplement souhaité proposer ici quelques pistes de travail.

Le Vésinet, le 16 juin 2008

¹⁶ M. LORIOL, *Le temps de la fatigue. La gestion du mal-être au travail*, Anthropos, Paris, 2000, cité par S. SALMAN, « Le coaching est-il porteur d'une psychologisation des rapports sociaux dans l'entreprise ? », *loc. cit.*