

Paul Hentgen

# D'un coaching l'autre

*Voici le temps du coaching généralisé et du bonheur mode d'emploi pour tous.* (Gilles Lipovetsky, 2006).

Nous pouvons approcher le phénomène du coaching de différentes façons, en essayant de soulever quelques questions sans toutefois pouvoir y répondre exhaustivement dans le cadre de ce bref survol.

## L'autoentendement du secteur

Quels sont les discours d'autodéfinition et d'autopromotion de ce nouveau secteur professionnel, et quelles sont ses modalités organisationnelles et ses offres de service ?

Nombre d'organisations internationales, toutes créées au cours des années 1990 et 2000, tentent de promouvoir le coaching et la profession du coach, de standardiser les formations et d'en assurer la qualité de même que de fédérer les réseaux. L'une des critiques adressées au coaching est en effet le manque de rigueur au niveau de la formation, et l'absence de titre protégé, garant de qualité. On trouve ainsi des offres de formation composées de quelques work shops et séminaires, acquis en moins d'un mois. Il se pose d'emblée également la question de la supervision des coaches de tous bords.

On peut très schématiquement distinguer entre deux types de coaching, ou champs d'activité : d'une part, le coaching personnel, individuel ou de vie (*personal/life coaching*), et d'autre part le coaching pro-

fessionnel (corporate/business coaching), très prisé en matière de leadership et de management d'abord par les cadres dirigeants (*executive coaching*), ensuite égale-

---

**[Dans les entreprises] le coaching est généralement prescrit, dans des situations bien précises : opportunité de médiation salubre, ou manipulation pour faire passer la pilule ?**

---

ment par les cadres intermédiaires (*middle management coaching*) et les salariés de confiance animés par le souci de soi.

La place manque pour énumérer l'ensemble des domaines auxquels s'appliquent les différents types de coaching, généralisé à l'ensemble des domaines de la vie en société après avoir eu ses origines dans le domaine sportif (*coaching sportif*) : coaching amoureux, conjugal, parental, scolaire, alimentaire, financier, social, communicationnel, relationnel, évolutif, de carrière, de performance, de conflit, de stress, des émotions, de drague, de groupe, d'équipe, des adolescents, du crops, de la sexualité, de soi, de santé, du burnout, de toilettage canin, etc. (en anglais : *life coaching, date coaching, job coaching, team coaching*, etc.).

Possiblement utile dans certaines situations spécifiques, enrichissant ou divertissant dans d'autres, effet de mode sans doute aussi, c'est surtout le phénomène d'émergence et d'expansion du coaching que nous avons à interroger, ainsi que ses risques de dérive et d'instrumentalisation

dans les organisations. Le coaching y est généralement prescrit, dans des situations bien précises : opportunité de médiation salubre, ou manipulation pour faire passer la pilule ?

Comme toujours, il en faudra pour tous les goûts. Application de techniques, propagation d'optimisme, questionnement des dynamiques organisationnelles relationnelles, de leurs dimensions inconscientes et sociales.

## Une définition par exclusion

En plus des définitions positives du coaching, on trouve les définitions par la négative, l'inventaire de ce que le coaching ne serait pas : mentorat (*mentoring*), tutorat (*tutorship*), conseil (*consulting*), médiation, formation, évaluation, certification, supervision, thérapie, etc.

En particulier, le coaching ne serait ni du conseil ni de la thérapie : est-ce que ces distinctions sont justifiées, pertinentes et crédibles ? En quoi se distinguent les approches de promotion de santé, de mieux-être et de développement personnel du coaching et de la psychothérapie ? Sommes-nous en présence de professionnels dont l'activité principale ne serait pas celle dont ils se revendiquent (Scarlett Salman), d'une profession qualifiée d'intermédiaire (Didier Demazière et Morgan Jouvenet) ? Quand un professionnel de la santé/psychologie offre de la psychothérapie et du coaching, quelle est la différence entre les deux types de relation d'aide qu'il veut faire valoir ? Et si après tout le coaching était un peu de tout cela à la fois ?

Une définition donc par exclusion, sans doute pour cause, mais non sans conséquences.

La question n'est en effet pas innocente, quand on considère par exemple les confusions et les difficultés susceptibles d'être introduites ou amplifiées par une définition largissime et englobante de la psychothérapie et par l'exclusivité de l'autorisation de pratique selon les termes du projet de loi portant création de la profession de psychothérapeute en cours de légifération au Luxembourg :

« La psychothérapie se définit comme un traitement psychologique pour un trouble mental ou somatique, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique, et qui a pour but de favoriser chez le ou les patient(s) des changements bénéfiques, [...] dans le fonctionnement cognitif, émotionnel ou comportemental, dans le système interpersonnel, dans la personnalité ou dans l'état de santé. » (article 1<sup>er</sup>, extrait)

« À l'exception du psychothérapeute dûment autorisé [...], nul ne peut exercer, même accessoirement ou occasionnellement, la psychothérapie, ni utiliser le titre de psychothérapeute, ni faire état d'une dénomination analogue ou d'un titre ou d'une abréviation pouvant induire en erreur. » (article 3, extrait)

Si l'on considère que l'accès à la formation et à la profession de psychothérapeute sera limité aux médecins et aux psychologues, on peut se demander ce que deviendront les coachs ne disposant pas de l'un de ces diplômes lorsqu'ils s'adresseront par du coaching de vie, qui ne serait même pas accessoirement de la psychothérapie et dont l'intitulé n'induirait pas en erreur, à des personnes qui ne les consulteraient pas pour des problèmes entraînant une souffrance psychologique dans un but qui ne consisterait pas à favoriser des changements bénéfiques sur le plan émotionnel ou interpersonnel ?

À prendre les choses à la lettre, les coachs de vie non-médecins/psychologues auront à se ranger aux côtés des thérapeutes non-médecins/psychologues de la place (quelle qu'en soit la rigueur de formation et de travail) qui lors de l'entrée en vigueur de la loi citée en l'absence d'amendements substantiels, seront plongés dans l'exercice illégal de la psychothérapie passible de sanctions pénales et frappés du sceau de charlatanisme.

Cela soulève la question de la centralité de la marge (Ellen Corin), de la prévalence du recours aux médecines dites douces et à l'ensemble du secteur informel de la santé, à la culture alternative du work shop, sous-tendue par le paradigme chamanique (Walter Andritzki), tacitement toléré malgré sa prohibition par le discours officiel.

## Du souci de soi à l'affirmation de soi

Quelles sont les principales références épistémologiques et orientations théoriques des acteurs du champ du coaching ?

Ce sont principalement la psychologie cognitivocomportementale et la psychologie positive, mais également la psychologie humaniste et la systémique. Ce sont enfin la psychanalyse et la sociologie, de même que leurs intersections (psychologie sociale, psychosociologie, socioanalyse, sociologie clinique, etc., Vincent de Gaulejac).

Née de la contestation des courants orthodoxes de la psychanalyse et du comportementalisme, la psychologie humaniste s'est développée comme troisième pour être prolongée par une quatrième, la psychologie transpersonnelle (Abraham Maslow) voire par une cinquième force, la psychologie intégrale (Ken Wilber). L'ensemble de ces forces issues de la contre-culture est parfois encore qualifié de mouvement du potentiel humain.

La notion de développement personnel est mal définie et utilisée dans des contextes très divers, allant du Nouvel Âge au coaching et au management en passant par les nouvelles psychothérapies et les nouveaux mouvements religieux.

La psychanalyse n'a pas seulement offert le cadre conceptuel à maintes formes de psychothérapie issues de la psychologie humaniste (Gestalt, AT, etc.), elle a elle-même évolué par le biais de divers courants dits postfreudiens ciblant davantage le moi ou le self, la relation d'objet, l'interaction interpersonnelle et/ou l'intersubjectivité.

De même, le comportementalisme a pu dépasser l'époque de la « black box » pour s'intéresser dans le cadre de sa seconde vague aux cognitions, puis de sa troisième aux émotions, aux valeurs, à la spiritualité et à au sens, en recyclant dans un discours estimé plus scientifique certains des apports de la psychologie humaniste et transpersonnelle, sinon même de la psychanalyse.

En effet, si certains développements de la psychanalyse recherchent la reconnaissance

Scène du film *Work Hard, Play Hard* 2011 © Carmen Losmann



comme pratiques basées sur l'évidence et les rapprochements avec les neurosciences (neuropsychanalyse), celles-ci (de même que les TCC qui en partagent le paradigme) accordent désormais davantage de place à l'inconscient freudien, fût-ce sous l'appellation de cognitions implicites et sociales.

Les mêmes champs de tension peuvent être remarqués dans le domaine du coaching : psychologie cognitivocomportementale, enrichie de psychologie humaniste (PNL etc.) et positive (acceptation, engagement, pleine conscience, etc.) d'un côté ; psychanalyse, systémique (cybernétique, constructivisme) et psychosociologie de l'autre (avec de multiples ponts et mélanges des références et des pratiques : synchrétismes, éclectismes, intégrations).

Malgré les rapprochements mentionnés, force est de constater que les vieilles querelles idéologiques ne sont pas surmontées : reproches d'obscurantisme et de subjectivisme préscientifique à l'adresse des approches psychanalytiques (sinon des sciences herméneutiques en général) ; reproches de réductionnisme scientiste et de positivisme technoscientifique à l'égard des approches comportementalistes (sinon des sciences expérimentales en général).

Mais encore : le coaching cognitivocomportemental comme instrument normatif, adaptatif et de formatage de l'individu, dans une conception applicationniste d'un savoir constitué ; psychologisation caricaturale, simplificatrice et réductrice des relations humaines et des dynamiques sociales (Dominique Jaillon) ; vision édulcorée des rapports sociaux (Valérie Brunel).

Même débat dans le champ de la psychothérapie : les managers de l'âme (Jacques Lacan) désignent les psychothérapeutes promoteurs d'une psychothérapie au service de l'adaptation sociale, au sens péjoratif. Expression reprise par Valérie Brunel pour signifier les nouveaux directeurs de conscience (Roland Gori), c'est-à-dire l'ensemble des consultants, formateurs, coachs et managers actifs dans l'entreprise de vision contemporaine, le cas échéant appelés au secours dans une logique d'externalisation de l'exorcisation espérée salutaire. Qui par ailleurs auraient conclu un

contrat narcissique (Piera Aulagnier, René Kaës) avec l'organisation, en proposant des normes, des valeurs et un mode de vie tout en poursuivant un idéal de maîtrise, de pouvoir et de domination (métaphores guerrières et animalières archaïques).

Du souci de soi (Michel Foucault) et de la fatigue d'être soi (Alain Ehrenberg) aux approches de subjectivation et de connaissance de soi d'une part, et aux techniques de fortification du moi et d'affirmation de soi d'autre part, les chemins sont variés et inégaux sur le plan de l'épistémologie, de l'éthique et de l'investissement subjectif.

### L'individu comme microentreprise

Que peut dire la sociologie par rapport à l'essor du coaching, en particulier dans les organisations (sociologie de l'organisation, du travail) ? Quels y sont les liens entre coaching personnel et professionnel ?

Si l'engouement pour le coaching date des années 1990, il est contemporain de la montée de l'individualisme et de la fragmentation du lien social. Il est encore mis en relation avec la psychologisation des rapports sociaux (Norbert Elias, Robert Castel) et la mobilisation des subjectivités sous l'empire du nouvel esprit du capitalisme (Luc Boltanski, Ève Chiapello).

En plus d'un chevauchement des pratiques et d'un glissement sémantique (le coaching thérapeutique...), l'expansion du coaching est l'indice d'une extension du champ des pratiques psychologiques aux thérapies des bien-portants. C'est l'indice de la psychologisation de la vie ordinaire et de l'avènement de la culture du narcissisme et de la civilisation thérapeutique, ou encore de la forme thérapeutique du contrôle social (Christopher Lasch) (autant de questions de sociologie de la santé mentale).

L'individu incertain et fatigué d'être soi, face au culte de la performance (Alain Ehrenberg) et de l'idéal d'épanouissement et de jouissance à tout prix (Charles Melman), va consulter : gestion du stress, affirmation de soi, fabrique du bonheur.

Exemples de formations en efficacité professionnelle, qui peuvent également faire

l'objet des objectifs d'un coaching : animer une réunion ; gérer son temps plus efficacement ; assertivité et leadership ; développer son intelligence relationnelle ; gérer les situations difficiles au travail ; prendre la parole en public ; réussir une communication dynamique ; rédiger avec aisance et pertinence. Le développement des compétences professionnelles implique en effet aujourd'hui celui des compétences émotionnelles et sociales : savoir, savoir-faire et savoir-être, le tout en un, la formation, le coaching et le développement personnel.

Affranchi des repères de sens traditionnels et de régulation sociale collectifs, soumis à la logique de la consommation sans limites d'objets, de technologies et de loisirs éphémères, l'individu contemporain, qualifié d'hypermoderne, serait un individu autant libéré que fragilisé, assisté et dépendant. Devenu grand consommateur de psychotropes et de consultations psychologiques, il n'aurait jamais eu autant besoin de coaching pour apprendre à manger, à s'habiller, à draguer et à séduire lors d'un entretien d'embauche (Gilles Lipovetsky). Ce sont les conséquences à l'absurde de l'idéologie de l'épanouissement de soi : le paradoxe de l'hyperconformisme et les nouvelles formes de dépendance (Charles Taylor).

L'analyse sociologique du coaching comme analyseur du travail contemporain (Scarlett Salman) ne va pas sans examiner la création en miroir à celle de nouveaux clients et consommateurs d'un nouveau segment marchand ainsi que de nouveaux groupes professionnels (les coachs et les prescripteurs de coaching, comme les GRH en entreprise), voire les habits neufs de l'indépendance (Pierre-Michel Menger) (sociologie économique, du marché du travail, du service, de la prescription).

Les paradoxes apparents ou réels abondent dans ce contexte (les injonctions paradoxantes, de Gaulejac) : la gestion des frustrations comme technique de renoncement aux ambitions personnelles (autoexclusion de la course au pouvoir), l'affirmation de soi comme technique d'effacement de soi, la soumission par l'assertivité.

Voilà autant de stratégies de rationalisation du facteur humain (Christophe Dejours),

sous couvert de gestion participative, de psychologie humaniste, de responsabilité sociale, de qualité orientée processus et résultats.

À l'heure des nouvelles pratiques du pouvoir et formes de domination au travail, de manipulation (plus souples) et de contrôle social (plus subtils) : le coaching en entreprise, dès lors un instrument de domination, de manipulation et de contrôle social (Frederik Mispelblom), promoteur de logiques GRH exposant le travailleur à l'arbitraire de l'évaluation de ses « soft skills » par des supérieurs (Alain Ehrenberg) qui par ailleurs n'en sont pas toujours mieux dotés eux-mêmes ? D'euphémisation de la relation de pouvoir, consistant à flatter le désir narcissique des travailleurs avec une promesse d'autoréalisation dans le travail (Valérie Brunel) ?

Le coaching peut également participer des logiques managériales et des glissements inhérents à l'idéologie de l'évaluation et à l'ambivalence dont elle fait l'objet, non sans une part de fascination.

Ainsi, le désir d'être évalué serait 1. un désir de renarcissisation et de déculpabilisation (face à la logique de performance confrontant l'individu à son insuffisance) ; 2. un désir de complétude (rituel autoentretenu de vérification du moi, promesse d'amélioration et de dépassement de soi) ; 3. un désir de reconnaissance (pseudoopération de reconnaissance entretenant l'illusion d'une ultime reconnaissance possible) ; la logique d'évaluation substituerait la compétition au conflit tout en détruisant le désir de travailler autant que la relation à l'autre (Bénédicte Vidaillet).

Faire passer des problèmes structuraux, organisationnels et sociaux, des conflits de pouvoir et d'intérêts pour des malentendus, des problèmes de communication et d'hygiène relationnelle, c'est réduire les contraintes sociales à des problématiques individuelles, c'est faire intérioriser par l'individu le pouvoir dont il subit la coercition, la domination dont il fait l'objet (Valérie Brunel).

Le coaching comme thérapie des symptômes psychologiques individuels relevant de problèmes collectifs et organisationnels,

dans un environnement prônant les valeurs humaines alors qu'il est dominé par les valeurs économiques, déniait le conflit tout en pratiquant coercitions, sanctions et licenciements (Valérie Brunel).

Mettre sur le dos des individus ce qui est de la responsabilité de l'organisation, c'est faire de l'individu une microentreprise à gérer (Roland Gori), figure de la régression du politique au psychique (Gérard Mendel), de la dépolitisation et de la privatisation de la vie en société (avec ses paradoxes de la transparence totale, de la publication de l'intime). C'est normaliser les sujets en leur faisant intérioriser les impératifs de performance et de compétitivité sous prétexte d'épanouissement personnel.

### **Exigence de réflexivité et éthique de responsabilité**

Pour en finir avec les désengagements subjectifs (Christophe Dejours) et les risques psychosociaux (Yves Clot) : favoriser la coopération effective (présupposant la confiance et le désir de coopérer) et la reconnaissance du travail bien fait (par le biais d'un jugement d'utilité et de beauté).

Mais laissons au psychosociologue Dominique Jaillon le soin d'introduire le mot de la fin lorsqu'il insiste sur l'éthique de responsabilité et la responsabilité éthique du coach conçu comme praticien réflexif et congruent, soucieux des prérequis d'une clinique de soi, d'une activité d'introspection, tout aussi bien que d'une double réflexivité, celle du coach et du coaché, dans un cadre porteur de sens, de coconstruction de savoirs.

Le vœu est formulé que le coach puisse se dégager de l'emprise idéologique qui le lie à l'organisation et se défaire des paradoxes évoqués (le coaching comme outil de manipulation : rendre les individus plus dociles au nom de la satisfaction de leur quête d'autonomie, etc.). Qu'il puisse soutenir une culture du lien social, sans se limiter au rôle d'agent de renarcissisation individuel auquel il est souvent assigné.

Le coaching pourrait d'ailleurs avoir des effets contraires à ceux visés par la prescription managériale : faire valoir des normes sociales inverses à celles de la

société connexionniste, à savoir la focalisation de l'attention et l'hygiène des territoires (répartition stricte des tâches, respect des limites entre le professionnel et le privé) (Scarlett Salman).

Le coaching est alors envisagé comme accompagnement professionnel personnalisé, dont la finalité serait par ailleurs la reconstruction du collectif dans les institutions. Celle-ci ne reposerait pas sur la prescription de la mobilisation des intelligences dans une logique de collaboration, mais sur le soutien de l'engagement subjectif des travailleurs dans un esprit de coopération (Christophe Dejours) qu'il faudrait commencer par ne pas casser. C'est toute la valeur de l'acceptation et de l'appropriation de l'acte (Gérard Mendel) par l'acteur qu'est le sujet dans son rapport au travail réel, incarné.

Le travail sur soi viserait au-delà de la connaissance de soi et de l'épanouissement personnel le repositionnement du sujet dans la société, son « remariage avec le monde » (Danilo Martuccelli).

Le coaching d'équipe de référence psychanalytique, socioanalytique ou systémique peut également porter le nom de supervision d'équipe (notamment en institution sanitaire ou psychosociale). Et le travail sur soi peut très bien se faire de façon approfondie sur le divan d'un psychanalyste. Réapparaît ici, pour conclure, la question de la définition du coaching, de sa légitimité, de sa spécificité, de sa finalité ainsi que des choix épistémologiques et éthiques afférents.

À noter enfin que les psychologues et sociologues du travail cités mettent de plus en plus l'accent sur les formules de résilience et de dépassement de la souffrance au travail. Sans oublier de pointer la valeur ajoutée d'un leadership transformationnel (résonant), animé par le souci de l'autre et le service à rendre à l'entreprise et à la société. Il est aux antipodes du leadership narcissique (dissonant), centré sur la satisfaction des besoins primaires du leader, et dont le meilleur coaching de ce monde ne parvient pas toujours à atténuer les ravages pervers dans les organisations (Gérard Ouimet, Daniel Goleman, Henri Mintzberg). ♦