



# *Le fil d'Ariane*

## *Spécial Coaching*

hors série décembre 2007

# *Y a-t-il une face cachée du coaching...*

*« L'empire des coachs » existe-t-il ? ArianeSud vous propose quelques points de repère et de réflexion.*

### **Peut on éviter de se poser les questions essentielles sur le coaching ?**

Le coaching fait maintenant partie de notre mode de vie. Pourtant cela regroupe bien des pratiques différentes. De gros efforts sont faits par la profession pour se structurer, s'organiser et garantir son professionnalisme. Pourtant certains questionnent la pertinence de cette démarche en dehors des standards universitaires, des ancrages théoriques clairs...et parlent de manipulation, de mirage, d'airbag psychologique...

## SOMMAIRE

<b>Edito</b>	p 2
<b>Ronie Bouchon</b> Etre Coach, quelles limites	p 3
<b>Roland Brunner</b> De la maïeutique à la psychanalyse	p 7
<b>Lucien Lemaire</b> Pour un coaching qui ne soit pas du semblant	p 9
<b>Philippe Bigot</b> Rives et dérives du coaching	p 15
<b>Michel Vial</b> Le coaching, quels apports,quelles dérives ?	p 19
<b>Dominique Jaillon</b> Coaching & sciences humaines	p 30
<b>Florence Giust Desprairies</b> Coaching, un mot symptôme	p 35
<b>Hervé Castanet</b> Une alliance antidémocratique	p 40

*« L'empire des coachs » existe-t-il ?  
ArianeSud vous propose  
quelques points de repère et de réflexion.  
Pourquoi ?*

La volonté d'ArianeSud est de participer au processus inachevable de professionnalisation de chacun et d'offrir des clés de réflexions pour faire évoluer nos pratiques. Notre Fil d'Ariane est un lieu d'échange où, comme pour les CaféSuds, des universitaires de renom présentent aux professionnels que nous sommes, l'état de leurs travaux en lien avec les problématiques de l'entreprise ou plus généralement de l'organisation.

Que nous soyons professionnels ou issus du monde universitaire, nous ne pouvons ignorer le monde qui nous entoure ni les événements qui jalonnent notre quotidien. ArianeSud cherche donc à promouvoir une meilleure articulation entre universités et professionnels autour de « l'humain » afin de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise qui répondent au mieux aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Le but de ce numéro spécial est de permettre, en un seul document, de regrouper des visions assez divergentes pour ne pas dire opposées et d'induire ainsi un débat de fond et non d'écoles. ArianeSud s'efforce de promouvoir une logique multi référentielle où chacun peut découvrir et questionner d'autres possibles, d'autres démarches et ainsi s'enrichir de la différence de point de vue.

Nous avons donc sollicité l'ensemble des acteurs du coaching dans notre région. Tous n'ont pas pu malheureusement répondre favorablement à l'appel. Qu'à cela ne tienne ! Le débat est lancé... ce numéro spécial ne sera pas le seul.

Pour ce premier numéro sur le coaching, nous avons voulu aborder la question essentielle de la pertinence du coaching dans le monde de l'entreprise. Qu'en est-il ? Quels en sont les risques, les dérives annoncées ou pas. Vous aurez le plaisir de lire des points de vue très contrastés. Que chacun se fasse son débat, s'interroge et dialogue pour enrichir cette discussion, et que quelque chose en naisse autour de nous.

Espérant que ce partage de pensées vous apportera, vous enrichira et que nous aurons l'occasion d'en deviser lors d'une rencontre.

Vous souhaitant une excellente lecture avec un remerciement tout particulier pour tous nos auteurs qui ont eue la gentillesse de bien vouloir répondre à notre appel.

Merci à toutes et tous.

**Ronie Bouchon**  
Directrice ArianeSud

Soutenez l'action d'ArianeSud en devant Amis d'ArianeSud  
Rendez vous sur notre site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

## L'EMPIRE DES COACHS

### Seul dans l'entreprise ?

Le coaching intervient dans un paysage bien spécifique, celui de l'entreprise et du besoin de management des hommes. L'entreprise « voit dorénavant son fonctionnement dépendre en partie des facteurs et de processus psychologiques. Il y a des facteurs humains de la productivité jouant comme autant de variable » (\*1) disait déjà Jacques Ardoino en 1963!

Quand nous parlons du management, nous parlons des interrelations entre l'ensemble des intervenants, que ce soit les membres de l'équipe, du manager lui-même ou les liens avec d'autres personnes ou groupes. La connaissance de la sociologie des

entreprises, de la théorie des organisations est-elle nécessaire? L'accompagnement d'un seul individu, comme le mentionne Florence Giust Desprairies, est-il réaliste et efficace quand tout se joue dans l'interrelation et sur les fondements, les valeurs de l'organisation? Elle nous déclare « *On renforce seulement le chef pour que lui soit bien et qu'il puisse traiter de ces problèmes sur le mode des contraintes, contraintes qui ne viennent pas que des organisations. Or c'est toute la question du vivre ensemble, du faire ensemble, d'être ensemble qui est problématique.* » (\*)

*« On renforce seulement le chef  
pour que lui soit bien et  
qu'il puisse traiter de ces problèmes  
sur le mode des contraintes »*

Florence Giust Desprairies

# ETRE COACH... QUELLES LIMITES ?

### Ronie Bouchon

Directrice ArianeSud

Lorsqu'on touche aux métiers de l'humain, nous entrons dans un univers fait de découvertes, de possibles, de frémissements, de résilience. On parle d'un métier où rien n'est sûr, rien n'est évident, il est sans recette et seul le questionnement au quotidien peut donner un fil conducteur. Le labyrinthe est là, tous les jours. Et tous les jours il faut retisser son fil d'Ariane. Quelques repères sont nécessaires. Nous avons essayé modestement à travers ce numéro d'enrichir la réflexion à mener, de privilégier la pluralité de regards dans une logique de « multi référencialité » dirait Michel Vial. Merci à tous nos auteurs de leur investissement et du cadeau qu'ils nous font.

## Quelles formations ?

Le manager et le coach qui l'accompagne, tentent de s'inscrire dans le changement tout en cherchant à préserver une certaine stabilité. Cette double contrainte est facteur de tensions, d'écarts et par là même de stress allant parfois jusqu'à l'épuisement, le fameux burnout si redouté. Le coach intervient dans ce contexte où le manager, le collaborateur est en proie au doute, il est fragilisé. Le coach, l'accompagnateur quel que soit sa dénomination, devient alors un interlocuteur privilégié, un personnage de poids, une figure d'autorité dont la parole, dont le regard, dont les silences parlent et portent à conséquences. Bien grande responsabilité. Oui, il est diablement important de questionner nos pratiques au-delà d'une simple référence à une charte éthique, de quelques outils et protocoles, d'une supervision. Jacques Ardoino rappelle que manager, c'est mettre en œuvre une philosophie de l'homme au travail. De même coacher, accompagner implique forcément un regard sur l'homme, sur son devenir et cela demande à être travaillé, clarifié, référencé. « Nihil volitum nisi pracognitum, pas d'acte volontaire qui ne soit le résultat d'une réflexion préalable ». Chacun des auteurs proposent des pistes. Chacun se doit d'en explorer les chemins, les allants de soi et, je dirais en quelque sorte, d'en dégager sa « lignée », son école de pensée et d'en connaître – reconnaître les limites.

## Quel travail sur soi ?

Etre coach, accompagnateur, c'est encore une fois devenir une personne d'importance pour l'Autre, c'est se tenir naturellement à une place de pouvoir dans l'univers de l'Autre. Citons Michel Vial (\*) « le coach risque de se griser, de s'enivrer d'être idéalisé par son client et sans le vouloir, il crée de la dépendance. C'est une compétence de savoir ne pas se griser dont on ne peut jamais dire si on l'a acquise. » Les phénomènes de transfert, de dépendances, les projections du coach sur une situation évoquée font

partie des possibles. La supervision permet de garder des alertes mais est-ce suffisant ? Avoir fait un travail sur soi est-il nécessaire et de quelle nature ? Jusqu'où ? Qui peut en décider ? Soi-même ? Eric Pezet (\*) parle de « souci de soi » en référence à Michel Foucault dans une logique de rapports à soi-même, comme exercice de soi sur soi. Michel Foucault parlait de « se défaire de soi », d' « une "ascèse", un exercice de soi, dans la

*« Nihil volitum nisi pracognitum  
pas d'acte volontaire qui ne soit  
le résultat d'une réflexion préalable ».*

pensée, dans l'élément de la liberté et à l'intérieur des jeux du pouvoir et des enjeux du savoir. Eric Pezet continue en citant

Louard « *Se gérer soi-même, c'est devenir capable, en toute situation, de prendre du recul vis-à-vis de soi et des événements* » (\*p78). Comment savoir dans ce monde de l'humain si l'on n'est pas entrain de détourner, parasiter, racketter l'Autre ? Et quelqu'un qui répondrait qu'il n'a pas de doute à ce sujet semblerait bien aveugle à ses ombres. Enfin peut-on coacher quand on porte des fractures en soi ?

## Quelles méthodologies ?

Autre point qui, semble-t-il doit être abordé dans cette réflexion, c'est le point sur la méthodologie, sur l'outillage, sur le remède proposé par le coach. Beaucoup d'écoles existent et se pose la problématique de savoir si le coaching verse dans « les remèdes dont on attend une efficacité rapide [qui] ne font, le plus souvent, que masquer le mal, en le déplaçant, au lieu de le traiter profondément. » et Jacques Ardoino de continuer : « Il s'agit là d'un traitement au niveau des symptômes et non pas au niveau du syndrome [...] La nature et les effets attendus d'une stratégie thérapeutique dépendent aussi des options prises quant à l'approche du mal. S'agit-il de viser par une thérapeutique le développement ou la reconquête de l'autonomie par l'organisme ou l'organisation intéressés, ou se contenter de leur procurer, par adjonction, les éléments externes d'appoint destinés à suppléer une carence interne.

*« se défaire de soi, d'une "ascèse, un exercice de soi, dans la pensée, dans l'élément de la liberté et à l'intérieur des jeux du pouvoir et des enjeux du savoir. Michel Foucault*

Dans ce dernier cas [...] une telle thérapeutique, nourrissant en quelque sorte la maladie, devra, elle-même, être maintenue indéfiniment [...] » (\*2 p13) Le coaching se doit-il d'être dans l'efficacité ou la durée et au

nom de quoi ? Cela pose principalement la différence

## Etre coach....

### Ronie Bouchon

des coachs plutôt de tradition psychanalytique ou psychologique versus les cognitivistes, les P.N.L-istes, les A.T-éistes (sans jeu de mots bien sur) en passant par la systémie, la maïeutique ... Les présupposés, les regards sur le sujet ne sont pas forcément contradictoires mais la nature du travail est totalement différente. D'autre part, le temps y est pris en compte différemment or c'est un facteur important dans l'entreprise et pour les personnes qui la composent. In fine, d'une certaine manière le client est roi, quoiqu'il choisisse ! Il est donc important de mettre tout en œuvre pour tenir un discours clair et informatif à son endroit. L'autre nécessité est peut être que s'établisse un dialogue, un recueil des pratiques afin de ne pas stigmatiser certaines pratiques par un regard trop sectaire et permettre d'établir des repères dans la jungle luxuriante où l'on trouve autant de coachings que de coachs !

## Quelles finalités ?

### Pour le coaché

Quelle est la demande du client ? Une réponse rapide et indolore à un « accident » de la vie professionnelle qu'il veut voir se dissoudre sans attendre. Une sorte de coach – magicien d'Oz ? Certains coachs pour répondre à la demande vont être plutôt dans la « rassurance », le fameux « *airbag psychologique* » de R.Gory, d'autres évoluent plutôt sur le fil du rasoir de la déstabilisation... L'un comme l'autre peuvent amener une dépendance à son « coach-aimant » ou « sa mouche-du-coche ». Le coach a-t-il « comme fonction de pallier les défaillances du moi idéal et de l'idéal du moi et d'atténuer les blessures

narcissiques » comme interpelle Eugène Enriquez (\* p 146).

Michel Vial nous prévient « *c'est la porte ouverte à toutes les soumissions, à tous les masochismes, à toutes les dépendances* »(\*). La finalité de rendre autonome son coaché est-elle clairement acceptée par la profession ? N'est ce pas antinomique avec la survie du coach qui perd ses clients à mesure qu'il les gagne.... Est-ce à cet aspect que la formule « empire des coachs » fait référence ? Espérons que non car dans ce cas l'empire de nos amis les « psy » serait bien mieux mis en place.

## Pour l'organisation

La structure, elle, a une logique de type économique et le coaching doit permettre fondamentalement de « rapporter » plus qu'il ne coûte. Est-ce à dire que le coaching est par nature un suppôt de la hiérarchie pour re-normaliser ou redynamiser l'individu ? Eugène Enriquez nous alerte effectivement sur ce risque « [...] le monde du calcul amène nécessairement à considérer les

*êtres, qui doivent provoquer la jouissance, comme des objets matériels, parfaitement substituables dont on peut user, abuser et qu'il est loisible de casser, jeter, suivant son bon plaisir et non pas comme*

« *autrui* » dont on doit reconnaître l'irréductible altérité et la liberté. » (\*p 162). Comme tout métier de l'accompagnement, la tentation de la normalisation, vraie dans le monde du psychologique, est présente. Pourtant clairement, ce serait faire échec à la logique même de l'accompagnement. Jacques Ardoino parle de « *mélodie sociale* » avec une « *improvisation orchestrée* » (\*2 p129) par le manager. Il écrit « *Il s'agit d'intégrer les ressources propres de cette dynamique affective dans l'ensemble des potentialités du système au lieu de s'épuiser à en étouffer, pour les amortir, les ondes de chocs* » (\*2 p129). Au regard de cette affirmation, clairement le coaching se doit d'aller dans le sens du développement des potentialités du sujet afin qu'il puisse s'inscrire dans la dynamique de l'ensemble et non dans une logique statique sans changement possible. Enriquez continue en parlant de « *l'audace du sujet à rétablir sa fantaisie pour effacer les limites de son expansion* ». (\*2 p131)

Jacques Lacan nous vient en aide pour clarifier peut être le fond : « comment préserver le désir dans l'acte, la relation du désir à l'acte »(\*). C'est toute la demande actuelle de l'organisation qui sort de la logique de commandement et d'imposition pour entrer dans une logique plus riche mais plus complexe d'associer les

collaborateurs. Organiser la participation est délicat et s'apprend, ce qui amène le manager en difficulté à peut être vouloir sous-traiter cette mise en place ou bien se faire aider voire accompagner. Le rôle du coach me semble-t'il peut être à la croisée de ces chemins avec pertinence. Maintenant il ne résoudra, à l'évidence, pas tout et comme le rappelle justement Florence Giust Desprairies, il est impensable de s'en tenir à une personne unique en cas de malaise. Pour autant dire

*« pallier les défaillances du moi-idéal et de l'idéal du moi et d'atténuer les blessures narcissiques »*

Eugène Enriquez

*« un traitement au niveau des symptômes et non pas au niveau du syndrome »*

Jacques Ardoino



## Etre coach....

### Ronie Bouchon

que cela relève du domaine du coaching... est à discuter. Cela permet de mettre en perspective cette activité en donnant une alerte clé : ne pas se faire piéger à vouloir intervenir quand le nœud est ailleurs mais peut être cela relève-t'il du travail d'accompagnement que de faire émerger cette vision de la situation ?

*« l'audace du sujet à rétablir  
sa fantaisie pour effacer les limites  
de son expansion » Jacques Ardoino*

### Le doute, toujours...

Toutes ces questions restent ouvertes et demandent une réflexion approfondie puisque le coaching, malgré les dires de certains, correspond à un vrai besoin, une vraie demande et que le sujet est roi dans sa souffrance, son mal être, son « mal à agir » dans l'organisation. Il s'agit d'apporter des étayages, des appuis qui ne soient pas guidés par d'autres considérations que le sujet lui-même et de résister à des tentations et dérives mettant en danger la notion même d'accompagnement et d'utilité en dernier ressort. La confiance ne doit pas être brisée par un « manque à être », un manque de réflexion, un manque d'éthique, des considérations mercantiles car l'humain, ce n'est pas du jetable, du réparable, des dates d'obsolescence... Nous y tenons plus que tout, plus qu'à la rentabilité, plus qu'au social. Un être, un sujet est unique. Lourde responsabilité que de vouloir s'en approcher et de s'autoriser à lui proposer d'être son compagnon de route un instant.

### Ronie Bouchon

Directrice ArianeSud

Formatrice & Accompagnatrice

Membre du GRAP – UMR ADEF

Membre de RéseauEval [www.reseaeval.com](http://www.reseaeval.com)

Contact [ronie.bouchon@neuf.fr](mailto:ronie.bouchon@neuf.fr)

### Références

#### Eric Pezet

« le coaching :soucis de soi et pouvoir » dans l'ouvrage collectif « management et conduite de soi :Enquête sur les ascèses de la performance » Ed Vuibert, AGRH, 2007

#### Eugène Enriquez

« Clinique du pouvoir : Les figures du maître » coll. sociologie clinique ed Eres, 2006

#### Florence Giust Desprairies

« Coaching, un mot symptôme »

Fil d'ArianeSud Spécial Hors série Coaching, 2008

#### Jacques Ardoino

« Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes » L'Harmattan, 2004

« Management ou commandement : participation et contestation » ed Andsha, EPI, 1970

#### Jacques Lacan

« Le séminaire Livre VIII Le transfert »

ed Du Seuil, 2001

#### Michel Vial

« Coaching, apports ou dérives »

Fil d'ArianeSud Spécial Hors série Coaching 2008



Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

# L'ACCOMPAGNEMENT FONDAMENTAL DU MANAGER DE LA MAIEUTIQUE A LA PSYCHANALYSE

## **Roland Brunner**

Psychanalyste

Coach superviseur

Membre du GRAAM

Membre fondateur de la Société Française  
Coaching (SF Coach)

Le coaching est à la mode en France et comme tout ce qui est à la mode, est condamné à disparaître. Le coaching nous vient des Etats-Unis et du monde du sport : coaching d'équipes de basket, de hockey sur glace, de tennis, de ski etc. C'est sous cette forme triviale qu'il est arrivé dans les entreprises en France dans les années 1990, avec l'idée naïve que ce qui est valable pour une équipe de basket ou un tennisman, serait aussi valable pour un comité de direction ou un dirigeant d'en ce qui est valable pour une équipe de basket ou un tennisman serait valable pour un comité de direction ou un dirigeant d'entreprise. Adopté d'abord avec méfiance par les entreprises françaises, il est maintenant bien admis, au moins dans les grandes entreprises. Ses techniques se sont diversifiées : AT, PNL et systémique pour l'essentiel. La Société française de coaching, créée en 1996, a tenté, avec un certain succès, de "moraliser" la profession en demandant à ses membres titulaires praticiens du coaching, de respecter un code de déontologie relativement sévère. La pratique du coaching en entreprise répond actuellement à des

demandes de cadres dirigeants ou de cadres supérieurs du type : regonfler les performances d'un dirigeant, remotiver une force de vente, résoudre un problème de communication ou un conflit de personnes, gérer le stress, etc. C'est donc une problématique de traitement d'un "symptôme" du sujet ou de l'entreprise qui a constitué jusqu'à présent le marché classique du coaching en France. C'est parce qu'il y a un "problème", que l'on fait appel à un coach pour résoudre ledit problème. Les résultats de ces pratiques ponctuelles sur quelques séances (6 à 12 généralement) sont mitigés. Ils sont mitigés parce que le coach traite le symptôme et non le terrain du symptôme, un peu à la manière de l'aspirine ou de la cortisone. Le symptôme revient quelque temps après ou se déplace, parce que

# De la maïeutique à la psychanalyse

## Roland Brunner

l'on n'a pas touché au terrain, ni celui du sujet, ni celui de l'entreprise. Ces formes de coaching sont donc bien des formes kitch de la vieille question de l'accompagnement déjà posée dans la philosophie antique.

C'est donc vers une autre pratique du coaching vers laquelle il convient de s'orienter; appelons cette autre pratique accompagnement fondamental, une pratique proche de celle de certains coachs qui ont adopté une démarche d'inspiration psychanalytique. C'est dans cette perspective que travaillent les membres du Groupe de recherches appliquées sur l'accompagnement des managers (GRAAM). Cet accompagnement se veut stratégique pour le sujet et l'entreprise, dans le long terme, en amont avant l'apparition du symptôme. Il se situe dans une logique de "prévention". Cet accompagnement, à la différence du coaching "classique" qui ne traite que d'un sujet à un poste déterminé pour résoudre un problème particulier.

Cet accompagnement fondamental donc, va traiter de façon globale l'implication professionnelle du sujet à son poste : son itinéraire professionnel, sa formation, les conditions dans lesquelles il a choisi telle mission et surtout son style de management.

## Style du sujet pour faire

Alors que le coaching classique ne traite que de la "technique du faire", l'accompagnement fondamental traite du "style du sujet pour faire". L'accompagnement fondamental est donc à situer dans la tradition maïeutique. Le coaching classique se contente somme toute d'objectifs relativement limités, restreints, dans une logique de "réparation".

L'accompagnement fondamental n'est pas sans objectif, mais ces objectifs sont d'une autre nature et dans une dimension stratégique pour l'entreprise et le sujet ; développer une organisation fluide, communicante, confrontante, débattante, négociatrice, réactive et créatrice ; en évitant, dans la mesure du possible, le conflit brutal et la crise. Pour le sujet : adopter un style de management permettant un bon compromis entre les exigences organisationnelles et sa personnalité.

Quand mettre en place un accompagnement fondamental ? C'est à l'occasion d'un changement professionnel que cette démarche est la plus féconde : après un recrutement au moment de la prise de poste ou à l'occasion d'un changement de poste en interne

par exemple. Mais ce peut être pour tout manager souhaitant savoir ce qu'il en est de son rapport au travail.

Proposé par un DRH ou un "N+1", il ne peut être mis en place qu'avec l'accord de l'intéressé (sa demande).

La nature de ce type d'accompagnement implique la confidentialité des séances.

C'est sous la forme de l'accompagnement fondamental que le "coaching" pourra survivre, s'il ne veut pas tomber dans les années qui viennent dans les poubelles de l'histoire des techniques de management.

## La clinique analytique

Sur un registre plus clinique, l'accompagnement fondamental s'inspire ainsi de la clinique analytique<sup>1</sup>. A savoir : elle fait travailler le "coché" sur son histoire professionnelle, sur les signifiants présents ou absents dans sa situation professionnelle, sur son imaginaire professionnel, sur son désir de travail, sur son éthique professionnelle, sur les mécanismes transférentiels mis en jeu avec son "coach". Il s'intègre ainsi au processus managérial, pour aider le "coché" à prendre ce recul subjectif nécessaire pour ne pas être toxique pour lui-même, pour son management et pour ses collaborateurs.

### Roland BRUNNER

Coach superviseur et psychanalyste

Membre du GRAAM

Membre fondateur de la Société française de coaching

Contact [rolandbrunner@minitel.net](mailto:rolandbrunner@minitel.net)

Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

<sup>1</sup> R. Brunner, "La Psychanalyse expliquée aux manager"  
Ed. d'organisation



# POUR UN COACHING

## « QUI NE SOIT PAS DU SEMBLANT... »

### Lucien Lemaire

Coach consultant et formateur en  
management

Responsable pédagogique du DESU  
Coaching d' Aix Marseille 3

*« L'existence est rare. Nous  
sommes constamment, mais nous  
n'existons que quelquefois,  
lorsqu'un véritable événement  
nous transforme. »*

Henry Maldiney

**J**e commence parfois mes articles sur le coaching par cette belle citation de Maldiney car elle pose d'emblée et de manière radicale les enjeux.

En effet, On ne saurait mieux résumer l'intensité de la tension existentielle dans laquelle à la fois le coach et le coaché se trouvent pris en posant dramatiquement le problème des choix au plus près de la seule réalité inconditionnellement opérationnelle, celle de l'existence. Il y va de notre responsabilité de coach d'être au clair avec ces enjeux.

Si cette phrase nous interpelle c'est qu'elle nous rappelle cet oubli de l'être que pointait Heidegger dans « Etre et temps ». L'homme a ceci de particulier qu'il est cet « étant » qui par son essence se pose la question de son être. L'être est à la fois un concept d'une insidieuse familiarité et d'une insondable difficulté : parce qu'il nous est familier (je suis ceci, je suis cela, tel type psychologique, tel type de manager, tel profil de leader....) nous évitons de le questionner et naviguons dans notre vie comme une chose parmi les choses définis par les attributs et qualités que nous nous octroyons. Nous fuyons l'angoisse en vivant sur le

mode de la préoccupation quotidienne : celui de l'étant que je suis parmi les étant. Monde de l'opinion, monde du divertissement, monde de l'identité mais aussi monde du leurre, de l'évitement, de la fuite, monde auquel nous tenons tant sans voir qu'il n'est que l'instanciation du refus d'exister. Ainsi en va-t-il de notre destin naturel parce que nous sommes jetés dans le monde et que nous n'y pouvons rien !

Alors, si l'être de l'homme n'est pas cet être ci, quel est t-il ? Et c'est là qu'Heidegger apporte une réponse d'une apparente mais terrifiante simplicité : l'être de l'homme, « l'Être là » est « existence » : l'homme a à exister, c'est-à-dire à se porter au devant de lui comme projet, comme possible. Voilà la différence ontologique : d'un côté le monde de « l'effectivité » (l'étant) de l'autre celui de la « possibilité ». De plus, l'homme a ceci de particulier par rapport aux autres étant : quoi qu'il fasse, il se pose, de fait, plus ou moins confusément la question de son être.

Chaque possible ouvre un monde, c'est-à-dire déploie son sens dans tout son poids d'appropriation subjective, nous y voilà.

Alors si l'homme est « naturellement » aspiré par les sirènes de la mondanité comment va-t-il pouvoir se ressaisir et se poser, en toute lucidité, la question que toujours il se pose celle de son être. C'est l'angoisse qui va être le moteur du changement ; parce que ce monde étrange me renvoie à ma propre mort (pas celle des autres, la mienne), ultime possibilité à l'impossible, puisque je ne saurais la vivre, que je vais être amené à prendre conscience de ma finitude et, peut être, à assumer le problème ontologique : j'ai à être « en propre ».

Il faut en tirer la radicale nouveauté : la question de l'Être doit rester irrémédiablement ouverte. Maintenir la béance de l'ouverture, se tenir dans l'ouvert, c'est ce que Maldiney appellera la transpassibilité : cette réceptivité, cette attente sans enjeu, cette disponibilité primordiale, originaire, qu'il s'agit de maintenir comme condition de notre capacité à exister en tant que sujet quel qu'en soit l'inconfort, la difficulté, le vertige, l'angoisse...

## L'inauthentique et l'authentique

Voilà introduit deux modes d'existences qui vont contraindre nos pratiques d'accompagnement : le mode inauthentique, celui du monde des choses, du « on », de l'opinion, de l'équivoque, du bavardage, le mode authentique, celui du « je », du projet, de l'ouverture, du possible assumé. Nulle morale, ici, ni bien ni mal, simplement il est dans la nature de l'homme, de son essence pour être plus précis qu'il en soit ainsi.

Va-t-on, dès lors, choisir d'aider nos clients à colmater les brèches, à réduire les possibles à ce qui « se fait », à chercher les ressources dans ce qu'on a déjà fait rendant impossible le surgissement du radicalement nouveau ; autrement dit, substituer un possible (avec un petit p) à un Possible (avec un grand P) ou va-t-on, au risque de l'angoisse, les aider à se tenir dans le vertige de l'Oouvert ?

La question sous-jacente est terriblement simple : peut-on être manager, leader sans prendre le risque de l'existence: on ne saurait être présent à l'autre, à son entreprise si l'on est auto centré (sur soi, ses méthodes, ses outils...). Il faut faire le vide, juste pour être là, être-le-là dira Heidegger !

Alors dans ces conditions qu'est ce qui peut nous amener, nous, nos clients à changer, Maldiney va répondre l'Événement et un événement qui nous intéresse particulièrement : la Rencontre s'ouvrant à "la signifiante de l'Être qui le traverse et l'enveloppe irraptivement"

## Le coaching est Rencontre

C'est bien sur la dimension de « l'être avec l'autre » que repose le coaching, comme la psychothérapie d'ailleurs. Avant toute démarche, avant tout modèle, avant même la dimension transférentielle, il pré existe la relation entre deux êtres.

Parmi toutes les modalités de « l'être là » il en est une particulière qui est sa capacité à être affecté, ce qu'Heidegger appelle la disposition, la dimension pathique de « l'Être là ». Nous pouvons être touché et touché, parfois, par l'inattendu, l'inattendu radical, l'impensable, l'impossible, le réel dirait Lacan. Cette disposition fondamentale a être « passible de » l'impossible est une autre vue de la transpassibilité.

*« La transpassibilité est une modalité de l'être authentique, modalité dont le fléchissement fige l'homme dans la répétition. »*

Ainsi la passibilité du coach accueille les défaillances du coaché, son être dans le monde, dans un comprendre que Heidegger définit comme se tenir dans l'ouverture. Rien à voir, donc, avec la définition commune et rationalisante. « Le comprendre n'est pas une aptitude théorique mais une dimension essentielle de la vie facticielle qui n'est rien d'autre que l'éveil à soi de l'être-là »

Par cet éveil à soi et, donc, à l'autre, Il s'agit, ici, de « s'accorder », au sens où l'on accorde un piano, de « s'intonner » au monde de l'autre tel qu'il l'ouvre jusque dans la défaillance de ses possibles. Cet accord/accueil est la condition de tout coaching comme de toute relation d'aide, d'ailleurs.

Nous n'avons pas le temps de pointer la radicale différence avec les conceptions lénifiantes de l'empathie ou de l'intelligence émotionnelle, les fameuses grammaires, mais j'espère que le lecteur percevra l'abîme qu'ouvre la pensée phénoménologique.

C'est par l'irruption du radicalement inattendu, de l'impossible que l'homme peut s'arracher à son monde pour configurer un autre monde, un monde nouveau. Cette déchirure du quotidien, ce surgissement est un événement/avènement qui marque l'acmé du processus disruptif de changement.

« L'Être apparaît comme l'incalculable, ce dont la raison ne peut être rendu.... » (H.Maldiney) ce qui renvoie à son aporie indépassable tout coaching « de performance » (to perform : calculer) dont le seul but, par définition est la maîtrise et la chosification du monde dans un monde que justement, il s'agit d'ouvrir et, donc, de créer....et, non de colmater.

## La performance n'est jamais là où on l'attend !

Tant d'entreprises meurent de n'avoir pas su garder cette ouverture à leur environnement au profit d'une religion de l'objectif et du stakhanovisme qui va avec.

Donc, cela se passe ailleurs, en deçà de toute méthode, de tout processus, dans une qualité de présence, d'être au monde qui donnera consistance à tout dispositif.

Qu'on me permette encore une fois de citer H.Maldiney. « La spatialité et la temporalité de la présence ne sont pas de l'ordre de la représentation ; et, le rapport de communication n'a rien à voir avec les techniques de communication dont se prévaut notre époque, et qui sont utilisées comme des prothèses là où précisément la communication est en échec. Ce qui risque d'ailleurs de rendre permanent l'échec » Voilà qui torpille bien des conceptions du coaching pour faire appel à un autre niveau beaucoup plus vertigineux qui engage le coach et le coaché au plus profond de leur être.

Qu'on me permette cette anecdote. Lors d'une discussion avec un coach et non des moindres, alors que l'on discutait les critères d'évaluation pour l'épreuve de coaching du diplôme que j'anime, je lui dit que l'un des « critères » important était la relation d'authenticité que le coach instaure. Elle me répondit, sincèrement atterrée devant mon subjectivisme sans distance, que ce ne pouvait être un critère et que de plus c'était un jugement de valeur !

Sans doute n'avait elle lu, ni Heidegger, ni Maldiney, et n'avait t-elle pas non plus compris que toute évaluation repose étymologiquement sur un système de valeurs qu'il est de bonne intelligence d'explicitier, d'assumer, de questionner.....et de déployer !

« L'être en dérélition ne se rend pas compte lui-même de sa chute : il l'interprète au contraire comme une ascension à une vie « concrète » et ce qui justifie cette impression c'est qu'il est rassurés par l'opinion commune. Celle-ci le défend contre l'inquiétude que pourraient engendrer en lui les différentes questions qui s'imposent nécessairement à toute existence » W.Biemel in « le concept de monde chez Heidegger »

Ainsi se trouve posé le problème de la dimension ontologique du coaching...et, donc, de la formation des coachs

Seule une Parole Pleine, une Parole disruptrice, parce qu'elle court-circuite le moulin à Parole de la banalité, du bavardage, est susceptible de le réintroduire dans l'ordre du vivant. Cette parole fait Rencontre, dit Jean Oury, et toute rencontre fait sillon dans le réel, ajoute t-il à la suite de Lacan.

## Lucien Lemaire

On est bien loin des modèles confortables et adaptatifs qui sont le lot trop commun de nos pratiques.

Ainsi en va-t-il de la sacro sainte demande du coaché et je laisserai encore résonner la parole de Maldiney en priant le lecteur de faire l'effort de la laisser vibrer en lui car elle est ouverture et dévoilement. Elle introduit, in fine, à ce que peut être la véritable compréhension, l'intelligence d'une forme et d'un fond :

« Ne parlons plus de demande mais d'appel. La demande s'adresse à un répondant constitué mais l'appel éclate dans un espace qu'il ouvre en abîme et que ce serait fermer que d'y loger une réponse qui n'aurait pas été, elle-même mise en question dans son propre vide »

## Mais alors que pourrait être un coaching ontologique...

Rien d'autre qu'un coaching qui se pose à chaque moment de sa pratique la question de l'être, et, donc, de l'ex-sistence : de l'être et pas du sujet (car le sujet oppose un objet et pour Heidegger, il n'y a pas de monde sans « l'être là » : le monde est co-présence) en tout cas pas du sujet de l'énoncé mais, éventuellement et à discuter, celui de l'énonciation.

Il s'agit bien d'aider un client à élucider son rapport au monde ou plus précisément à comprendre comment les modes de son existence se déploient dans son monde professionnel qui ne saurait, dès lors, être distingué de son monde tout court.

Mais la phénoménologie n'est pas qu'une ontologie elle est aussi une méthode d'appréhension du monde et permet d'articuler une démarche (ici, proposée par Binswanger pour la psychiatrie clinique) qui prend sens, pour moi, dans le coaching.

## Observer

En mettant entre parenthèse les thèses, préjugées (en particulier celle de l'existence d'un monde « naturel ») théories, méthodes afin de percevoir comment les choses se donnent à la conscience. On aura reconnu la fameuse réduction phénoménologique ou Epochè :

« Éloigner les préjugés, voire tout simplement et s'en tenir à ce que l'on a vu, sans se demander avec curiosité ce qu'il faut en faire. La difficulté de cette naïveté, de cette neutralité de la phénoménologie tient à ce que l'homme a déjà l'élément de son existence dans l'artificiel, dans le mensonge, dans les bavardages » (M.Heidegger)

## Comprendre

Mettre à l'épreuve le monde ouvert pas les choix la plupart du temps implicites du coaché dans toutes leurs dimensions. « Etre-dans-le-monde, c'est être ses possibilités.[...] Qu'est-ce qu'être ses possibilités ? Être ses possibilités, c'est les comprendre » E.Levinas "En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger"

## Restituer le sens

C'est-à-dire mettre en œuvre une démarche d'élucidation (herméneutique) qui consiste à expliciter les modes d'être au monde déployés par le comprendre: Thèmes, Scénarios, Axiomes..... En fait, le comprendre (et le faire comprendre), c'est tout cela à la fois, et, l'opérateur de transformation ne saurait être autre chose que la rencontre comme expérience irréductible. C'est-à-dire comme événement.

En tout état de cause, ce qui va la provoquer et conduire au changement, c'est la capacité de contenance du coach, c'est-à-dire sa capacité transpassible à accueillir l'autre dans toutes les dimensions de sa réalité, même (et, surtout) celles qu'il n'attend pas, et, donc, à métaboliser ses difficultés y compris les plus imprévues (certains pourront y voir quelque chose comme la fonction alpha de Bion)

Quoi de plus noble pour un manager, un coach aussi, que d'être en disponibilité de faire surgir un monde mais ça se paye du prix d'avoir à Ex-sister, défi o combien inconfortable quand on est pris dans les leurres du paraître et que toutes les demandes sont du type « opérationnelles » !!!!

Autrement dit, un coaching existentiel est un coaching dont le seul objectif viable est d'apprendre au coaché à ne jamais refermer les questions : creuser l'ouvert pour laisser s'exercer la liberté de l'être et surgir les

## Lucien Lemaire

nouveaux mondes. Tel ne devrait il pas être, aussi, le programme de chaque leader ?

Coaching aristocratique s'il en est qui demande une disposition, une qualité d'être du coach qui ne peut s'acquérir que dans un long travail personnel d'élucidation (c'est-à-dire de mise en lumière de ses modes d'existence propres)....

Il s'agit bien de l'éthique du coach....qui n'a bien sur rien à voir avec les chartes déontologiques et autres comités, qui apparaissent, pour paraphraser Maldiney, justement quand l'éthique est en échec (Ethique et toc...).

# Pour une véritable formation du coach...

On l'aura je l'espère perçu, ce coaching correspond un engagement du coach qui a à travailler en profondeur et dans la durée ses points aveugles et ses choix.

## L'éthique du coach c'est de n'en avoir jamais fini

Car, comme dans l'art martial, au fur à mesure de la progression, il s'agit d'oublier la technique pour devenir « un plus de présence ».

La règle c'est donc, forcément la déconstruction permanente : questionner, mettre en risque ses certitudes et ses pratiques au fur et à mesure de son propre développement personnel (ce que Michel Henry appelle, en revisitant Marx, la praxis et qui s'oppose, justement, à la poiesis, la production, l'outillitaire !).

Mais pour déconstruire il faut avoir construit : il est nécessaire parfois de prendre une écharde pour retirer une écharde.

Et là, il y a des choix méthodologiques qui ferment et d'autres qui ouvrent. Un bon critère de discrimination est l'explicitation de l'anthropologie sous-jacente : pense t-on que l'homme est une machine à traiter de l'information, qu'il est un automate à état fini, pur produit d'un système qui le dépasse ou organisme biologique dont le seul but est la réduction des tensions... ? Je suggère souvent à mes stagiaires ce petit exercice fascinant : photographier le rayon développement personnel de la FNAC (ou de votre librairie préférée !) pour une vue exhaustive de l'avenir radieux, sans douleurs et sans efforts, que promettent telle ou telle méthode....

Il est quand même étrange que ces enjeux soient si rarement évoqués dans les ouvrages qui traitent du coaching !

Mais peut être finalement est ce dans la littérature que l'on peut rencontrer le visage de l'homme : Proust, Dostoïevski, Bataille, Kafka, Debord...et bien sur, Heidegger, Maldiney dont le « penser l'homme et sa folie » devrait être le livre de chevet du coach conséquent, René Char, aussi, comme exemple radical de la « parole dévoilante » en anti-dote aux métaphores instrumentalisantes. Car l'homme professionnel ne saurait se penser hors de son humanité, de son insondable et terrifiant mystère. Peut-on lire Bataille sans être ébranlé dans sa bienveillance inconditionnelle ? Peut-on lire Sade sans questionner sa positivité ? Peut-on lire Nietzsche, Debord sans pulvériser ses propres valeurs ?...

## Deux principes

Alors au DESU coaching de la faculté d'économie appliquée que j'anime depuis 4 ans, nous n'avons pas fait le choix du confort mais nous tentons d'appliquer deux principes :

Mettre en place un dispositif permanent de questionnement et d'élucidation des positions et des pratiques dans toutes les dimensions de compréhension dont nous avons parlé (ce qui est aussi vrai pour nous, intervenants, que pour les stagiaires).

Et, comme il est évident (en tout cas pour nous !) que ce n'est pas en un an que l'on forme un coach, mettre en place un garde fou méthodologique simple qui



## ... pas du semblant

### Lucien Lemaire

permette d'aborder la véritable formation, c'est-à-dire la pratique professionnelle, avec lucidité, humilité, honnêteté.... (Zut! alors me voilà encore dans des jugements de valeurs)

En ce qui me concerne, j'ai fait le choix de l'approche phénoméno-structurale car elle propose un cadre minimaliste et adéquat avec notre objectif. Je milite pour un coaching à la hauteur des enjeux du monde en déshérence dans lequel nous vivons et dont le regretté Castoriadis dénonçait le conformisme suicidaire dans « la montée de l'insignifiance ». Ne nous faisons pas les vecteurs consentants sinon complaisants de théories pauvres en monde, de spiritualités de pacotille, d'outils leurrant et « narcissisant ». Nous avons un devoir de profondeur face à des managers qui construisent le monde d'aujourd'hui, engagent le monde de demain.

Chers amis coach, soyons courageux et ne devenons jamais des « ça va de soi » selon la jolie formule de Jean Oury.

### Lucien Lemaire

Coach consultant et formateur en management et management de projet  
Responsable pédagogique du DESU Coaching et chargé d'enseignement à la Faculté d'Economie Appliquée Aix Marseille 3

Contact [lemaire.lucien@wanadoo.fr](mailto:lemaire.lucien@wanadoo.fr)

### Bibliographie

Ludwig Binswanger, « Introduction à l'analyse existentielle », éditions de Minuit, 1971

Françoise Dastur, « Heidegger et la question du temps », PUF, 3eme édition, 2005

Joel Dor, « Introduction à la lecture de Lacan », Denoël, 1990

Coll\*. Sous la direction de Pierre Fédida, « phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse », le cercle herméneutique, 2004

Martin Heidegger, trad. E. Martineau, « Etre et temps », Authentica (hors commerce), 1985

Michel Henri, « incarnation: une philosophie de la chair », Seuil, 2000

P.Huneman, E.Kulich, « introduction à la phénoménologie », Armand Collin, 1997

Jacques Lacan, « Ecrits », Seuil, 1966

Henry Maldiney, « regard, parole, espace », l'Age d'homme, 1994

Henry Maldiney, « Penser l'homme et sa folie », Million, 1997

Jean Oury, Marie Depussé « A quelle heure passe le train...conversations sur la folie »,/Calman Levy, 2003

Jean-Mary Vaisse, « Dictionnaire Heidegger », Ellipse, 2007



Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

# RIVES ET DERIVES DU COACHING

## Philippe Bigot

Dirige un cabinet conseil RH  
Président du comité d'accréditation et  
déontologie de la SF Coach,

**A** l'ère de la communication globale et quasi immédiate, le terme « coaching » s'est répandu telle une trainée de poudre.

D'aucun pensent qu'il sent le souffre d'autres y voient une panacée renouvelée. Autant dire que les avis sont partagés... Depuis des années maintenant, la presse et plus généralement les médias « communiquent » sur le coaching en reproduisant fidèlement les positions et arguments schématiques, dogmatiques des « pour » et des « contre ».

A croire que le débat, les questions que posent le coaching et sa pratique n'auraient comme autre horizon qu'un affrontement de ces deux lignes opposées.

Par delà les langues de bois traditionnelles et parfois officielles, nous chercherons au fil de cet écrit, à poser le contexte, à repérer les logiques de développement du coaching, à élaborer des repères et à partager un questionnement étayé par une pratique.

Avec les rives nous explorerons les repères et questions posées par le coaching et sa pratique, avec les dérives nous mettrons en exergue les risques liés à la pratique et le nécessaire équilibre à construire.

## Rives du coaching

### Mythes et réalités

Le choc pétrolier des années 80, la mondialisation des années 90, l'hyper industrialisation et la financiarisation des activités de ce début de troisième millénaire, les arguments ne manquent pas pour nous expliquer les effets dévastateurs de l'environnement économique et commercial. Les entreprises, les organisations vivent de profondes mutations. Mutation de l'environnement, mondialisation, fusion-acquisition, incertitudes boursières, révolution des technologies.... L'entreprise est maintenant contrainte à une réadaptation permanente. Les structures deviennent

### Philippe Bigot

complexes quand elles ne sont pas « compliquées », génèrent des contradictions, agissent dans un temps de plus en plus « court ».

Au-delà du plaisir des coachs à revendiquer leur filiation socratique, comment imaginer que l'apparition du coaching soit due au hasard ? Comment comprendre un développement qui ne réside pas seulement dans ses pratiques fussent-elles maïeutiques mais bien plutôt dans la rencontre de deux phénomènes : les mutations de l'économie avec ses effets dans les organisations et relations de travail, l'individualisme prévalent qui détermine un rapport nouveau à la société. Ainsi, l'économie psychique des salariés est désormais l'objet d'attraction d'un marché au sein des entreprises privées ou publiques. Les spécialistes de la psyché et de ses contours ont élargi leur cœur de cible et proposent de nouveaux services. L'individu est au centre des préoccupations de ce nouveau marché. Il n'est pas facile de se repérer sur l'ensemble de l'offre ; au-delà de l'effet de mode ou de l'esprit « tendance », ce phénomène-symptôme peut révéler que de trop nombreuses entreprises délaissent la dimension humaine du management au profit d'une recherche de rentabilité immédiate, de perspectives stratégiques à court terme.

Nous pouvons considérer que l'émergence des demandes d'interventions personnalisées telles que le coaching est un des révélateurs du contexte que nous décrivons : le poids de l'indifférencié, le déficit de socialité dans les relations professionnelles, le refuge vers l'individualisme, les différentes formes de violences relationnelles et managériales, complètent le tableau d'une organisation potentiellement pathogène et trop souvent dévoreuse d'énergies, de potentiels.

## Tout est coaching

Comment nier l'effet de mode coaching relayé par les médias ? Le signifiant coaching s'est imposé dans nos espaces tant professionnels que privés pour désigner tout et surtout son contraire. Ainsi tel opérateur téléphonique, telle compagnie d'assurance se propose de vous coacher, telle émission télévisée met en scène « une coach » éducatrice (au style stalinien) de jeunes enfants et de leurs parents, dans nombre d'entreprises on ne manage plus, on coache les collaborateurs...

d'ailleurs quel organisme de formation à la pointe du marketing ne propose pas une formation de quelques heures « manager-coach » ? Tel laboratoire propose un coaching des patients dans la prise du traitement, tel article parfois dans des publications sérieuses invite

les éducateurs, parents et enseignants à coacher enfants et élèves...

Du tout coaching au tout coach, il n'y a qu'un pas... coach serait même en passe de devenir le signifiant d'une identité nouvelle !

Nous le voyons, aucune limite ne se pose à l'utilisation du terme coaching. La confusion et l'amalgame sont des données majeures du contexte dans lequel le coaching évolue, et, nombre de publications reposent sur ces données. « L'empire des coachs » n'échappent pas à cet amalgame même si par ailleurs, le débat\* avec les auteurs met en exergue de nombreux points d'accord.

C'est dans ce contexte de confusion pour le moins envahissante que la Société Française de Coaching - SFCoach© - a réaffirmé, au cours des deux dernières années, sa mission autant que sa vision et définition du coaching comme « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Dans la mouvance de cette organisation professionnelle et d'autres collectifs de travail, les coachs de l'entreprise, les professionnels de l'accompagnement de l'individu en situation professionnelle travaillent à définir leur objet. Dans cette perspective, la SFCoach© a mené un chantier durant deux années pour élaborer un premier référentiel de compétences. Il existe de nombreux professionnels qui interrogent leurs pratiques, réfléchissent aux évolutions de leur métier, travaillent sérieusement à construire des réponses aux problématiques, aux besoins des personnes au travail. C'est moins sensationnel, ça ne défraie pas la chronique mais c'est aussi cela, la réalité du coaching.

## Développement personnel

La confusion autour du coaching ne porte pas seulement sur sa définition, elle peut aussi porter aussi sur sa nature. L'amalgame coaching et développement personnel est loin d'être rare. Dans la pratique, un premier équilibre est à construire et maintenir entre un coaching qui serait polarisé sur le développement personnel du coaché et un coaching qui serait polarisé sur le développement professionnel. Dans le premier cas, rien ne distinguerait alors le coaching d'une démarche de développement personnel telle qu'elle se pratique dans le domaine privé, dans le deuxième cas, le coaching s'apparenterait alors à une prestation de type « bilan » (professionnel, de carrière

\* CF la rencontre débat organisée le 05 février 2007 par SFCoach PACA à Marseille entre les auteurs de « l'empire des coachs » et Philippe BIGOT

### Philippe Bigot

voire de compétences), ou encore de formation individuelle...ici c'est le projet professionnel, l'employabilité, l'adaptation aux besoins (en compétences) de l'entreprise qui sont au centre. Le coaching, en tant que pratique d'accompagnement, à cette spécificité de n'être ni complètement d'un côté ni complètement de l'autre de ces cas, il est à la croisée de ces chemins : développement de la personne et développement professionnel. Enfin, si le coaching travaille au développement de la personne cela ne permet pas pour autant son assimilation au « développement personnel ».

Dans le paysage des différentes démarches d'accompagnement déployées dans le champ professionnel, le coaching repose sur des spécificités qui en fondent sa nature, en particulier, la demande, dont l'enjeu est fondamental par sa mise au travail tout au long de la démarche. Bien que mené individuellement, le coaching - dont la demande s'inscrit dans le champ professionnel - ne peut perdre de vue « l'organisation » (au sens générique du terme) sans laquelle, il n'y aurait ni cadre ni objet déterminés.

### Mr Jourdain et le professionnel

En définissant l'objet du coaching comme l'accompagnement d'une personne, d'une équipe dans le cadre d'une demande s'inscrivant dans le champ professionnel, le coach trouve « sa place » parmi les différentes figures de l'intervenant en organisation : le consultant, l'expert, le formateur en particulier. Aussi, s'engager dans une pratique de l'accompagnement en posture de coach requiert une expérience du monde des organisations, un ensemble de connaissances allant des sciences sociales à celles de la gestion et du management, d'avoir muri son projet d'accompagnant, d'avoir interrogé ce qui est en jeu pour l'accompagnant lui-même dans cette pratique, d'avoir « fait quelque chose » de ce qui lui est arrivé dans la vie... Nous sommes alors bien loin d'un Mr Jourdain convaincu de faire du coaching - sans le savoir. Et, c'est dans la perspective d'une nécessaire professionnalisation des acteurs que la SFCoach© propose deux niveaux d'accréditation aux professionnels qui s'engagent dans un dispositif d'évaluation de leurs pratiques. C'est aussi une réalité du coaching : il est des professionnels qui font sérieusement leur travail.

### Ethique

Science sans conscience n'est que ruine de l'âme...Il semble peu probable que Rabelais ait eu à se confronter à l'éthique du coach mais l'inverse est souhaitable ! A l'instar de tous les métiers de la relation, de la pratique sociale, le coaching mobilise une position éthique de la part du coach professionnel. Celle-ci ne saurait se réduire ou se superposer à la référence à un code de déontologie. A contrario, l'engagement sur un code de déontologie et son déploiement avec le discernement que tout code requiert est une des composantes du professionnalisme de l'accompagnant en posture de coach.

## Dérives du coaching

Les dérives possibles dans la pratique du coaching sont l'expression de dynamiques qui se déclinent d'un niveau culturel, social (à comprendre dans le sens d'un modèle de pensée collectif) jusqu'à un niveau individuel. Elles sont également l'expression d'une double « pression », l'une pouvant venir du coach, l'autre du coaché. Les deux pressions peuvent du reste se rencontrer, l'une n'étant pas exclusive de l'autre. Les dynamiques à l'œuvre dans les dérives peuvent s'appréhender comme des points de bornage. Ainsi, le désir de maîtrise conduit les acteurs à une recherche idéale de résultats prévisibles dans laquelle la « pression de conformité » l'emporte. Un Autre exemple : un cadre défaillant ne pourra produire une mise au travail de la demande.

La *dérive thérapeutique* est d'une certaine façon la mieux connue, sans nécessairement être la plus identifiée dans la pratique. Elle peut résulter d'une demande de thérapie masquée en demande de coaching, d'un cadre d'intervention pas suffisamment explicite, d'un professionnel qui repère mal le champ de son intervention... La *dérive fonctionnaliste* est d'un autre ordre. C'est le risque induit par une focalisation excessive sur la performance, la gestion de soi. La prévalence est alors donnée au résultat autant qu'au conditionnement de la personne vers les résultats attendus.... Grilles de lecture, outils d'analyse, tests,

## Rives et Dérives ...

### Philippe Bigot

classifications et diagnostics trouvent dans cette pratique leur plénitude... Celui qui disparaît, dans cette dérive, c'est le sujet... La *dérive magique* prend en quelque sorte le contre-pied de la précédente. Le cadre disparaît au nom du développement de la personne, de sa réalisation, de son bonheur... Les « outils » sont l'alpha et l'Oméga de la pratique, ils résolvent les problèmes comme par magie..., il suffit de croire et vouloir très fort le changement pour qu'il se produise. Pour accélérer un peu l'arrivée du changement, la personne coachée devra s'astreindre, avec application, à quelques rituels. La bonne volonté devant faire le reste... Reste la *dérive comportementaliste*, celle qui consiste à simplifier à outrance ce qui relève de la complexité. Ici la transparence est de mise, tout peut se voir, se dire, il n'existe que ce qui est observable. L'enjeu c'est l'adaptation, car un sujet adapté est un sujet heureux, c'est bien connu...

## Conclusion

### Coaching un mot fourre tout...

Il ne fait guère de doute que le mot coaching est fourre tout, que sous ce vocable peut se cacher des pratiques douteuses et que l'effet de mode, sa résonance médiatique en viennent à masquer la compétence et le sérieux des professionnels. Par delà, le coaching peut aussi désigner une démarche singulière de l'accompagnement, ouvrant dans l'entreprise, l'organisation à un espace de subjectivation, de médiation, de réflexion sur sa place de sujet dans le monde professionnel.

Il reste du chemin à parcourir pour que le coaching en tant que posture d'accompagnement puisse être aussi reconnu dans cette dimension. Du chemin pour que le terme coaching se dégage de l'imaginaire sportif, monde duquel il a été importé.

#### Philippe BIGOT

Il dirige un cabinet conseil RH depuis 15 ans. Spécialisé dans l'accompagnement (coaching) des personnes et des équipes, il forme et supervise des professionnels du coaching. Accrédité Membre Titulaire de la Société Française de Coaching dont il est Président du Comité d'Accréditation et de Déontologie. Il a également fondé pôle régional PACA de la SFCoach©.

Contact [philippe.bigot@convergencerh.com](mailto:philippe.bigot@convergencerh.com)

#### Bibliographie

- Gaulejac, V**, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005  
**Aubert, N et Gaulejac, V**, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991  
**Dujarier, AM**, *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006  
**Enriquez, E**, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997  
**Freud, S**, *Le malaise dans la culture*, Paris, PUF poche, 2005  
**Lacan, J**, *L'éthique de la psychanalyse – livre VII*, Paris, Seuil, 1986  
Collectif, *Le coaching, phénomène de société : de l'ère des pionniers à l'ère des professionnels*, Paris, Actes du colloque, 2005  
**Ricœur, P**, *Soi même comme un autre*, Paris, Seuil poche, 1996



Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)



DU COACHING  
A L'ACCOMPAGNEMENT  
PROFESSIONNEL

# COACHING, APPORTS OU DERIVES ?

*(retranscription de la conférence pour arianeSud en juin 2007) .*

## Michel Vial

Universitaire et Chercheur en sciences humaines  
Responsable du Master Consultants en  
Organisation et Coaching  
Co-auteur d'un livre sur l'accompagnement

## D'OU JE PARLE

**M**on travail consiste à analyser, évaluer, problématiser les pratiques pour construire des théories, des modèles qui permettent aux gens de « tenir » dans cette pratique. C'est-à-dire que je m'inscris dans ce que nous appelons « la didactique professionnelle ». Je cherche à mettre à jour les savoirs nécessaires pour former les professionnels auxquels je m'intéresse. Donc c'est une situation un peu particulière parce que ces pratiques sociales auxquelles je m'intéresse ne sont pas d'emblée théorisées par les praticiens qui les mènent. Il n'y a qu'à parcourir la littérature professionnelle pour s'apercevoir que s'il y a bien quelque chose qui fait défaut, c'est le concept.

Le coaching est une nébuleuse. On l'entend dire : « C'est n'importe quoi ! ».

Ce terme « marketing » est employé pour rebaptiser des pratiques déjà connues comme la consultance et même certaines pratiques relevant de l'expertise. Les différenciations entre évaluation contrôle et accompagnement, entre relation éducative et relation thérapeutique sont fondamentales pour reconnaître les pratiques nouvelles que le coaching recouvre.

Il y a des outils, il y a des principes, il y a des partis pris, mais de la théorie et des modèles.... Ceci pour vous dire que, quelle que soit la réussite des gens qui tiennent dans ces pratiques, j'ai une tendance, et tous les chercheurs sont dans ce cas-là, à les considérer comme étant « mal » formés, notamment mal formés à la réflexivité, c'est-à-dire à l'autoévaluation. Ils ont tendance à exhiber leurs références. Cela ne veut pas dire qu'ils n'en ont pas mais cela veut dire que la référence est incorporée, incarnée. Les coachs ont développé des « compétences en situation » qu'ils n'arrivent pas à parler. Ils évaluent en permanence ce qu'ils font sans le savoir. D'ailleurs la plupart ne voient pas l'intérêt de les parler. Ils sont uniquement focalisés sur leurs résultats de leur intervention, le résultat étant à deux étages : premièrement que le client soit satisfait, deuxièmement qu'ils arrivent à en vivre, eux. La réflexion sur la pratique malheureusement passe souvent au dernier rang de leurs préoccupations, ce qui limite leur pouvoir d'agir.

Michel Vial

### Expert versus consultant

### Où se cache le coach ?

Pour ce qui est du coaching, il m'est apparu avec évidence que, de la même façon que la consultance est un des métiers de l'évaluation, le coaching en est un autre. Les intervenants en organisation peuvent prendre deux postures professionnelles principales : l'expertise et la consultance. Ces deux postures, ces deux attitudes, ces deux façons de considérer la vie et son métier s'opposent en tout point. Ce ne sont pas les mêmes attitudes que l'on a à jouer sur le terrain quand on est expert et quand on est consultant. Ce ne sont pas les mêmes références que l'on a, ce ne sont pas les mêmes démarches, ce ne sont pas les mêmes outils. Cela pose un problème par rapport à l'état des pratiques : les gens emploient indifféremment ces deux termes. Ils ne distinguent pas l'expertise (le pilotage) de la consultance. D'ailleurs le mot expert aujourd'hui fait très peur et se vend mal, contrairement aux années 80 où le terme d'« expert » était réservé à des universitaires de haut niveau.

Donc on préfère parler de « conseil » (c'est un anglicisme) et de « consultant » ; sauf qu'il y a un jeu chez les praticiens d'écrasement des concepts et des étiquettes sous lesquelles ils se vendent. Comme ils confondent consultant et conseil (qui est une figure de l'expert) la plupart du temps ils se retrouvent avec un vide et ce vide ils l'appellent « coaching ». Autrement dit, ils opposent, à mon avis faussement, le coaching à la consultance alors que pour moi, le coach (qui un exercice en individuel de l'accompagnement professionnel) n'est qu'une variante de la posture du consultant (l'accompagnement des équipes) qui s'oppose par contre totalement à l'expert (qui lui guide et apporte solutions et conseils).

Bien sûr, on peut voir de simples jeux de mots mais je pense comme tous les chercheurs que ce qu'on ne peut pas nommer n'existe pas et ce que l'on nomme mal existe mal. La recherche oblige à employer des mots précis et à ne pas faire dire n'importe quoi avec les mots que l'on emploie. Je suis responsable d'un groupe de chercheurs et nous travaillons sur la notion même « d'accompagnement professionnel ». Nous avons donc mis au point un modèle de l'accompagnement que je ne vais pas développer ici plus avant mais dont

vous trouverez tous les détails dans le livre que nous venons de publier avec Nicole Mencacci. (📖 voir conférence de Michel Vial à arianeSud en Février 2007 et 📖).

### La notion d'étayage

Ce modèle repose sur la notion d'étayage qui est un concept qui a été travaillé notamment par Bruner, Vygotsky et Freud. Ce sont les trois pères fondateurs de la notion d'étayage. L'étayage (📖), c'est tout ce qu'on fait pour que l'autre tienne. Je n'ajoute pas « debout » parce que là je tomberais dans une relation orthopédique, mais qu'il tienne, selon son propre projet. Il y a deux façons de faire étayage : le guidage d'un côté et l'accompagnement de l'autre et ces deux façons sont antinomiques, contradictoires, antagonistes. C'est-à-dire que toutes les compétences qu'il faut pour guider sont exactement le contraire de celles qu'il faut pour accompagner. Sachant que le guidage n'est pas forcément coercitif, il peut prendre la forme de la « relation d'aide ».

La plupart des gens qui parlent d'accompagnement se trompent de mot, la plupart des discours qui paraissent sous le titre d'accompagnement ne parlent pas d'accompagnement mais parlent en fait soit du guidage (mais c'est plus joli de dire accompagnement), soit de l'étayage avec la possibilité de faire soit du guidage, soit du véritable accompagnement. Voilà comment j'aborde le problème.

*« La plupart des discours qui paraissent sous le titre d'accompagnement ne parlent pas d'accompagnement mais parlent soit du guidage soit de l'étayage avec la possibilité de faire soit du guidage,*

Michel Vial

## QUE DIT LA LITTÉRATURE PROFESSIONNELLE

« Grandir n'advient que si l'humain  
est en relation avec un autre semblable  
et se perd s'il n'y a pas un autre humain  
pour l'accompagner. »

*Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique, Paris : PUF.*

Ce n'est pas une idée neuve, on le sait depuis fort longtemps et Victor de l'Aveyron l'enfant sauvage nous l'a bien montré : quand on n'est pas élevé par un humain, on ne devient pas un humain. On ne « naît » pas. humain, on naît en appartenant à l'espèce Homme, qui est une espèce animale comme les autres. En revanche, on devient humain par l'action concertée des autres humains et cela s'appelle l'éducation.

« Le recours au mot sans respect  
de sa substance  
nourrit un développement en trompe l'œil. »

*Guillaume-Hofnung, M. (1995) La médiation. Paris : Puf p. 7*

Les mots ont une histoire, ils n'ont pas seulement une étymologie. C'est déjà bien de se demander d'où viennent les mots mais cela ne suffit pas. Il faut essayer de reconstituer l'histoire sémantique, l'histoire des significations des mots. Et cela se fait grâce aux dictionnaires évidemment. Une fois qu'on a classé les significations d'un mot, on ne peut pas employer le mot voisin à sa place. Il y a une idée absurde, c'est la notion de « synonyme » : Les synonymes n'existent pas. S'il y a deux mots dans une langue, c'est qu'il y a deux significations. On ne peut pas continuer à vouloir parler sa pratique avec des approximations. Tout travail réflexif commence par un travail sur les mots.

« Le coaching risque  
« d'abord une dérive commerciale [...] puis une dérive sectaire [...] une dérive de la confusion des pratiques [...] par manque d'éthique [...] par manque de compétence [...] un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques »

*(Arrivé, J-y. & Frings-Juton, I. 2004 Maîtriser le coaching, Paris : Liaisons, page 174)*

Il existe donc une dérive commerciale « j'appelle coaching n'importe quoi pourvu que ça gagne »... puis une dérive sectaire : « moi je fais du coaching, toi pas », et la confusion des pratiques : « j'appelle coaching ce qui en fait est de la consultance ». Je parle de « coaching d'équipe », par exemple, alors que c'est typiquement le travail du consultant ... J-Y Arrivé dit que cela se fait par manque d'éthique et par manque de compétences : Je pense tout simplement que c'est d'abord et avant tout par manque de temps. Les praticiens courent après le temps parce que le temps, c'est de l'argent et ils ne prennent pas forcément le temps de réfléchir à ce qu'ils font. Ils ne prennent même plus le temps de lire. Quand on sait qu'un consultant lit un livre par an en liaison avec son métier, on ne peut qu'être qu'inquiet ... On ne peut pas être un professionnel si on ne lit pas. D'emblée on est discrédité. C'est tout simple : « Ou les professionnels prennent le temps de lire ou ils ne sont pas des professionnels. »

« Tout le monde peut poser sa plaque  
sur un mur et se désigner coach,  
consultant ou psychothérapeute  
du jour au lendemain. »

« Aucune de ces professions n'est réglementée  
puisqu'il n'existe en effet aucun statut les régissant,  
aucune habilitation particulière pour les pratiquer. »

*Forestier, G. (2002) Ce que coaching veut dire. Paris : ed. organisation, p.129*

Un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques notamment entre consultant /expert /coach et accompagnement d'un côté et guidage de l'autre.

Tout le monde peut poser sa plaque sur un mur et « se désigner coach, consultant ou psychothérapeute » : Quoique psychothérapeute aujourd'hui c'est fini. Pour

# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

## Michel Vial

se dire psychothérapeute, il faut avoir un diplôme universitaire, les autres sont des parapsychologues et notamment tous ceux qui emploient la PNL et A.T. qui sont deux références non reconnues par les psychologues de l'université. Quand on voit les fiches – métiers ROME on est effaré, aucun travail n'est fait sur les mots. On n'a toujours pas de fiche métier à coach. Si vous tapez coach, vous avez coach sportif et théâtre. Le coach en entreprise, ça n'est pas un métier. Tant qu'on n'est pas inscrit au répertoire européen, on n'existe pas en tant que métier. Là aussi, je trouve que les professionnels devraient se battre un peu, vous avez une occupation qui n'est pas un métier, ça ne vous dérange pas ? Moi oui !

## Les dérives

« Abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en mettant des chartes et en faisant des efforts de clarification. »

*(Article de Forestier, 2000, revue Grands Repères, page 129).*

« Le coach est soumis à deux tentations :  
devenir un conseiller occulte masqué  
ou un thérapeute déguisé »

*(Forestier, G. 2002 Ce que coaching veut dire, Paris : ed. d'organisation)*

Abus de confiance, manipulation mentale... et la seule protection que nous ayons ce sont les chartes ? Je préférerais que ça soit la formation qui soit le rempart. Tentation de dérives : « devenir un conseiller occulte », ce qu'on appelle aujourd'hui un sherpa en politique, ou un « thérapeute déguisé », un para psychologue. Comme je ne peux pas me vendre sous le titre de parapsychologue alors je me vends sous le titre de coach ?

**« C'est une des choses les plus difficiles  
que de former des éducateurs qui aient  
le souci, le soupçon de soi-même. »**

\*

« comme pour les thérapeutes, le danger potentiel est que le praticien se grise d'être idéalisé par son patient et qu'il s'efforce alors de l'attacher à ce sentiment au lieu de ramener la relation à la réalité  
le moment venu »

*(Forestier, G. 2002 Ce que coaching veut dire, Paris : ed. d'organisation)*

C'est au cœur du métier : le coach se grise, s'enivre d'être idéalisé par son client et sans le vouloir il crée de la dépendance. C'est une compétence de savoir ne pas se griser dont on ne peut jamais dire si on la acquise. Cela fait partie de ces compétences qui sont *aux limites de la relation éducative*. Tout éducateur risque de se retrouver grisé par le « pouvoir » qu'il a sur l'éduqué. Le coach comme les autres, l'expert aussi, le consultant aussi, le chercheur et l'enseignant aussi. On est là dans un cas limite. Il faut savoir que ça existe, il faut s'en méfier et il faut analyser ce qu'on fait, sachant qu'on peut toujours se retrouver en train d'avoir été grisé. Et c'est d'ailleurs ce à quoi servent les pratiques de supervision : aider les intervenants à analyser ce qu'ils font pour éventuellement détecter la limite. La limite n'étant pas une frontière. La frontière, on sait où elle est et elle est faite pour être passée, au contraire des « bornes » qu'on ne doit pas dépasser. La limite, elle, a cette particularité qu'elle bouge et qu'elle bouge avec notre formation c'est-à-dire qu'on croit en être sorti et on a les pieds dedans. Elle avance avec nous, la limite. Alors là on est au cœur des compétences spécifiques de la relation éducative et c'est une des choses les plus difficiles que de former des éducateurs qui aient le souci, le soupçon de soi-même.

« un système de contention sociale,  
de domestication sécuritaire (...)  
un mirage psychologique (...)  
un « recyclage néolibéral de la psychologie  
humaniste » (...)  
du « tutorat psychique » où « le mental doit être  
formaté, rationalisé,  
optimisé par des techniques de conditionnement  
psychologique et l'acquisition d'automatismes  
comportementaux »  
un airbag psychologique qui apaise un intense  
besoin d'être sécurisé »

*(Gori, R et Le Coz, P.2006 L'empire des coaches, une nouvelle forme de  
contrôle social. Paris : Albin Michel)*

# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

Le coaching serait un système de contention sociale, de *domestication sécuritaire*. C'est l'idée que les coachs servent à rendre les cadres sages et rentables, utilisables par l'entreprise, exploitables. Et que pour ça il faut tuer chez eux une certaine créativité.

Un mirage psychologique, alors c'est vrai qu'il y a beaucoup de gens qui restreignent tous les métiers de l'intervention, tous les métiers de l'éducation et en particulier le coaching au psychologisme. Les psychologues ne sont pas formés à la relation éducative, ils sont formés à la *relation thérapeutique*. Or, confondre la relation thérapeutique et la relation éducative, est un des panneaux les plus importants dans lequel un éducateur ne doit pas tomber. L'autre n'est pas malade, l'autre n'est pas contrefait, il est simplement en train de se développer avec moi. C'est ça la relation éducative.

Un recyclage néo libéral de la psychologie humaniste. Alors ça, c'est l'idée très politique d'une certaine gauche, que l'humanisme est incompatible avec le néolibéralisme d'aujourd'hui, avec le capitalisme version n° quatre et que tout appel des capitalistes à l'humanisme ne sert qu'à dissimuler leur entreprise de rentabilité. Et le coach là dedans ne serait qu'un domestique à la solde du capital. C'est une idée grave forte, c'est une critique radicale, à méditer...

Ensuite l'idée de tutorat psychique où le mental doit être formaté rationalisé, optimisé par des techniques de conditionnement et l'acquisition d'automatismes comportementaux. C'est contre le behaviorisme, contre le conditionnement même opérant. C'est l'idée qu'un être humain n'est pas un pigeon, ni un chien et qu'il ne suffit pas qu'il lève la patte devant le « susucre » pour dire qu'on l'a éduqué. Ce qui me paraît juste là derrière, c'est ce que j'ai appelé « *la relation orthopédique* », c'est-à-dire vouloir que l'autre marche droit, vouloir que l'autre se développe droit, vouloir corriger ses pratiques : corriger ses attitudes, corriger ses comportements pour qu'il soit normal, sain, du style « arrêter de fumer ». C'est un bel exemple de relation orthopédique. Il y a des coachs qui sont spécialisés dans l'arrêt du tabac ; pour moi, ce ne sont pas des coachs, ce sont des tuteurs.

**« Le risque, c'est de tomber dans une relation orthopédique qui corrige les attitudes, les comportements à la demande.... »**

Comme on met au plant de tomates un bâton pour faire aller droit et bien produire.

Alors donc le coaching serait un airbag psychologique qui jouerait sur un intense besoin d'être sécurisé avec l'idée que toute notre vie, on recherche ce que Freud a appelé « la mère archaïque », « la mère totale ». C'est-à-dire que, dans les tous premiers moments de la vie où l'œil de l'enfant ne voit que le sein qu'il suce, (le reste il ne le voit pas, ça vient après) donc il a une mère à lui

tout seul et pour lui tout seul. D'ailleurs ils se confondent ; alors la théorie de l'étayage chez Freud, c'est que toute sa vie, on va chercher des objets d'étayage qui vont rappeler, raviver, refaire monter le plaisir qu'on a eu à ce moment là. Et donc, c'est la porte ouverte à toutes les soumissions, à tous les masochismes, à toutes les dépendances notamment de l'élève par rapport à son maître « indiscutable » et le gourou en est une bonne figure. On revient un peu à l'idée de tout à l'heure d'être grisé. Se méfier de la griserie du pouvoir que l'on a sur l'autre avec ici un ajout supplémentaire : c'est l'autre qui vous demande de prendre du pouvoir sur lui et il faut savoir dire non.

Le coaching ce n'est

ni l'un	ni l'autre
Guidage	Abandon
Imposition	Laisser faire
Développement personnel	Performance professionnelle
Instrumentation, couteau suisse	Métaphysique, spiritualisme
Rationalisme	Magisme
Outillage	À main nues
Grands principes	charte passe partout,

En fin de compte ce que je constate dans les pratiques, c'est qu'effectivement est appelé coaching à la fois la colonne de droite et celle de gauche et je travaille pour que l'accompagnement professionnel individuel qu'on appelle « coaching » ne soit ni l'un, ni l'autre. Pour moi



## Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

### Michel Vial

le coaching, ce n'est ni du guidage, ni de l'abandon, ni du laisser faire : il suffit pas d'être à côté de quelqu'un pour faire du coaching.

Donc il y a des gens qui confondent le coaching avec le guidage : « viens avec moi mon petit, je vais te rendre performant » et en revanche il y en a qui confondent avec la pseudo psychanalyse d'Epinal, c'est-à-dire « tu parles et moi je dors sur mon divan puisque la réponse est en toi ».

Le coaching, ce n'est pas de l'imposition déguisée sous la persuasion : « je vais t'apprendre les bons outils pour redresser ton caractère ». Ce n'est pas ce « développement personnel » dans lequel on voit aujourd'hui se vendre tout et n'importe quoi : la congruence par exemple, c'est-à-dire la recherche effrénée de la cohérence du caractère. Ce qui est très inquiétant parce que la cohérence dans un caractère ne peut s'obtenir que dans le déni de l'inconscient.

Le coaching n'est pas non plus : « viens tu seras plus productif quand je t'aurai traité » : ce n'est pas simplement de l'instrumentation, ce n'est pas parce que j'ai beaucoup d'outils que je suis un bon coach.

Se former au coaching, ce n'est pas simplement avoir de bons outils, et même « l'analyse systémique » fort à la mode qui n'est qu'un outil parmi d'autres et pas le meilleur (le mythe du couteau suisse)...

Mais le coaching n'est pas non plus s'évaporer dans la métaphysique, dans le fumeux sens « spirituel » de la vie, dans la communion avec le monde, dans l'harmonie mystique, l'harmonie cosmique, la réconciliation avec l'Être: Ce n'est pas un chemin vers la religion. Inversement, le coaching n'est pas que du rationalisme, ce n'est pas simplement apprendre à penser droit, il y a d'autres endroits où on peut le faire. Ce n'est pas non plus régresser jusqu'au magisme, c'est à dire croire que « tout est dans tout et que Dieu reconnaîtra les siens. »

*Le coaching n'est  
ni simplement être outillé,  
ni simplement faire à mains nues.*

*« Le coaching, ce n'est ni du guidage,  
ni de l'abandon, ni du laisser faire :  
il suffit pas d'être à côté de  
quelqu'un pour faire du coaching. »*

Il ne suffit pas d'avoir des grands principes du style l'éthique avec un grand E qu'on affiche sur sa carte de visite. Si avoir des grands principes cela suffisait pour faire bien les choses, franchement ça se saurait : on n'aurait plus besoin d'être formé. Ce n'est pas non plus avoir une charte qu'on a piqué sur internet à l'association d'à côté et dont on fait un argument de vente et à laquelle on n'a absolument pas réfléchi parce qu'on confond la déontologie et l'éthique. La déontologie c'est la morale du métier, l'éthique c'est bien autre chose.

## ECHANGES

## AVEC

## LA SALLE

### La salle

Vous n'avez pas abordé la figure du **manager coach**

### Michel Vial

Alors ma première réaction a été de dire c'est du new age. C'est un oxymore, c'est deux mots qui n'ont rien à voir et qu'on colle ensemble et on croit avoir résolu le problème. Donc non, notamment pour les cadres intermédiaires. Ça n'empêche pas les managers d'élargir leur palette actuelle et de sortir du guidage dans lequel ils sont pour rentrer dans l'accompagnement de leur équipe. Mais le manager ne sera jamais le coach de son équipe, il sera l'accompagnateur. Il peut être l'accompagnateur à certains moments d'ailleurs. Seulement, ça n'existe pas un manager qui serait que dans l'accompagnement de son équipe. Le rôle premier d'un manager est le pilotage, le contrôle, la vérification, l'orientation décidée. Le management, c'est l'art de faire faire aux autres ce qu'on a décidé qu'ils feraient.

# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

L'accompagnement est une façon de plus d'arriver à ses fins.

*« Le management éducatif*

*Un modèle de management à  
construire »*

Ceci dit, en 1970, Jacques Ardoino, qui est un maître des sciences de l'éducation, a lancé dans un de ses livres le terme de management éducatif. Ce livre s'appelle « Management ou commandement ». L'idée est que le manager pourrait être le manager de son équipe et, à ce titre là, ça lui permettrait d'articuler à la fois le pilotage et l'accompagnement. Mais c'est un modèle de management à créer. Quand je dis créer, on ne crée jamais un modèle à partir de rien. Il y a sûrement dans les pratiques des managers actuels des moments où ils font du management éducatif mais comme ils n'ont pas le modèle, ils ne le savent pas.

## La salle

Si on part de l'étymologie des mots, le coaching est un terme anglais du domaine du sport avec sa dérive commerciale et l'idée de performance acquise. Est ce que la difficulté actuelle n'est pas justement d'arriver à se démarquer de cette étymologie là, puisque à priori on vise autre chose dans l'accompagnement ?

## Michel Vial

Même si on accepte l'idée que le Coaching vient du sport, de l'entraînement, donc de la compétition, il ne faut pas confondre le processus et le résultat. Le coach n'est pas celui qui entraîne à la compétition. C'est ce qu'il fait qui doit servir la compétition. La compétitivité accrue chez le sportif est le résultat du travail du coach, mais pas le travail du coach. Autrement dit, un coaching a des effets en terme d'amélioration des performances. Pour autant, cela ne veut pas dire que, le processus lui même travaillé pendant le coaching, c'est la performance. C'est pas parce qu'on a des effets thérapeutiques, qu'on est dans un cadre thérapeutique. Regardez la VAE : la VAE a, à l'évidence, des effets formatifs pourtant ce n'est pas de la formation. Ensuite, je ne suis pas sûr qu'il faille employer le mot coaching, laissons le à ceux qui l'ont inventé.

En France, on a le mot « coche ». Rappelez vous la fable de La Fontaine : la mouche du coche. Donc le coche est un domestique qui conduit l'attelage, qui s'occupe des chevaux et qui assure que les voyageurs vont arriver à

bon port, en bonne santé. Ils pouvaient même, en cours de route, se battre contre les brigands etc. Ce qu'il y a d'intéressant dans cette image, c'est l'image d'escorter, de sécuriser l'autre.

*« Le coche,*

*c'est l'image d'escorter,  
de sécuriser l'autre. »*

En soi ça ne résume pas l'accompagnement. Dans l'accompagnement, il se passe beaucoup plus que ça mais on sait que, s'il n'y a pas de climat de confiance entre accompagnateur et l'accompagné, l'accompagnement ne fonctionne pas. Et que c'est à l'accompagné d'avoir l'initiative de créer ce climat là. C'est pas « je t'assure que tu vas arriver à tes objectifs » car ça franchement, ce n'est pas neuf, c'est simplement du guidage. En revanche, pour que nous puissions être ensemble, il faut que tu crois que moi, je peux t'assurer un certain confort. Il y a des limites que je ne franchirai pas, ou que nous ne franchirons pas. Autrement dit, tout ce que les coachs appellent le cadre, être garant d'un cadre, savoir poser un cadre. On dit parfois contractualiser la relation, mais je trouve plus clair la notion de cadre en fin de compte. Savoir contenir l'autre, dans un espace transitionnel disent certains, de transition en tout cas vers un autre état. Savoir le contenir pour mieux le déstabiliser. Sans ça, il n'y a pas de changement. S'il suffisait de rassurer les gens pour qu'ils changent, ça se saurait.

*« Un espace transitionnel »*

Donc l'image du coche, elle n'est pas suffisante non plus. Elle éclaire un problème qui est le risque de confusion avec le pilotage, le guidage. Elle ne fait qu'éclairer, en fin de compte, les difficultés inhérentes à l'accompagnement qui sont que sans cesse on peut basculer dans le contraire de l'accompagnement : le guidage. On est plusieurs à penser que « coaching » c'est un mot abominable et qu'en français on a le merveilleux mot d'« Accompagnement » qui a une vraie histoire, celui là.

## La salle

Oui, mais la tradition dans les entreprises, ce n'est pas « l'accompagnement ». La difficulté est que, si vous allez dans une entreprise et que vous dites que vous accompagnez, cela ne va pas être quelque chose

## Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

### Michel Vial

d'entenable, d'acceptable. De fait, on fait de l'accompagnement, mais il faut le relouer à la version entrepreneuriale. Si vous dites à un directeur ou à un P.D.G « je vais vous accompagner », il n'entend pas du tout les mêmes choses. Il va dire « non, non, moi je suis quelqu'un qui sait faire ». Alors que le mot « coach » génère d'autres imaginaires

### Michel Vial

D'une part, je pense que lorsqu'on utilise un mot, il finit par être employé et que c'est démissionner que de dire j'emploie coaching parce que les entreprises l'entendent. Vous êtes là aussi pour vous faire entendre. Il y a ce que l'on appelle le marketing, la stratégie qui consiste à employer le vocabulaire de l'autre pour, petit à petit, lui faire apprendre des mots. Il ne faut peut être pas commencer par accompagnement, il faut peut être commencer par coaching mais il faut sûrement arriver à accompagnement. Tout intervenant est éducateur de son client.

### La salle réaction

Pas forcément. Le terme accompagnement dans les entreprises passent extrêmement bien, y compris avec les cadres, cadres supérieurs. Encore faut il le définir.

### La salle

Je fais partie de ceux qui bannissent le terme coaching. Je pense que Socrate avec la maïeutique était le premier coach. Et pour moi la religion, avec Dieu, a quelque part une dimension de coach universel. Ma troisième référence, c'est Jacques Ardoino qui a fait un excellent travail lorsqu'il parle des postures.

### Michel Vial

Nous sommes d'accord sur la référence de Jacques Ardoino. Pour le reste non, non Ce n'est pas de la métaphysique, l'accompagnement. En revanche, il y a des enjeux effectivement dans l'accompagnement qui ont trait au sens du sacré. Le sens du sacré, ce n'est pas le sens du religieux. C'est bien antérieur aux religions.

Enfin, pour la maïeutique. Il y a Jean Louis Legrand qui a publié, il y a pas très longtemps un an ou deux, un

excellent article sur la maïeutique où il démontre, de façon que je trouve absolument radicale et convaincante, que ça n'a rien à voir avec l'accompagnement, que c'est du guidage déguisé et de la manipulation de l'autre et qu'employer la maïeutique pour parler d'une pratique actuelle est un contre sens historique. Socrate n'a rien à voir avec le travail du coach, rien du tout dans la mesure où l'intériorité du sujet n'existait pas à l'époque. Quand Socrate parle de la maïeutique, c'est pour faire découvrir les lois du cosmos, pour faire découvrir les

*la maïeutique n'a rien à voir avec l'accompagnement, c'est du guidage déguisé et de la manipulation de l'autre et l'employer pour parler d'une pratique actuelle est un contre sens historique.*

dieux et donc les mathématiques. Ca n'a rien à voir avec l'idée d'un destin personnel, professionnel, autant de choses qui sont aujourd'hui

indispensable dans l'accompagnement. Ceci dit, lisez donc l'article de Jean Louis Legrand, c'est dans un livre de Pinaud sur l'accompagnement.

### La salle

Je ne suis pas sur que l'étymologie soit une science très utile et il ne me semble pas que le mot accompagnement ne se décline pas comme vous l'avez indiqué.

L'accompagnement nous parle de « partager le pain » et il y a des organisations qui ont des méthodes et des apprentissages qui sont gagés par cette étymologie. Deuxième point, je pense à un ouvrage qui parle du mot manager qui vient de ménéger, c'est-à-dire la femme de ménage. Il pense que le pouvoir est passé aux mains des techniciens.

### Michel Vial

Il n'y a pas que l'étymologie qui compte, il y a aussi l'histoire du mot et l'ensemble des significations qu'il a pu prendre, notamment en étant affecté à des secteurs sociaux, comme le droit, l'armée, l'agriculture, etc.... Il ne faut pas tout ramener à l'étymologie. L'étymologie est un point de départ. Ce qu'on essaie de comprendre, c'est la logique des significations à partir de cette étymologie. Ceci dit pour accompagnement, vous avez oublié « ac ». La définition que vous avez donné ne tient pas compte du préfixe. C'est la définition de compagnon, de compagne que vous avez donnée, pas la définition de « accompagner ». Vous n'avez pas pris

# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

## Michel Vial

en compte ce « aller vers ». On n'est pas compagnon au début de l'accompagnement. L'accompagnement, c'est le processus par lequel on devient compagnon. Et justement, tout l'enjeu est de savoir de quoi est fait ce processus.

Ceci dit aussi, les compagnons de France sont tout à fait intéressants à étudier du point de vue de l'histoire du mot. Il y a une école dans les compagnons où on est allé vers le guidage. Et il y en a une autre où on est dans l'accompagnement. Les pratiques de compagnonnages ne sont pas uniformes. Elles reflètent l'ambiguïté actuelle du mot « accompagner » qui est compris soit comme je t'aide et donc je sais ce qui est bon pour toi, soit je suis là pour que tu deviennes toi-même. Chez les compagnons il y a les deux.

*« Soit je t'aide et donc je sais  
ce qui est bon pour toi,  
Soit je suis là pour que  
tu deviennes toi-même. »*

Pour finir, manager n'est pas un mot qui vient de ménage. C'est un mot qui vient de manège. Manéger, ça veut dire dresser le cheval dans le manège. Autrement, dit le mettre à sa main.

### La salle

Que ce soit en entreprise ou dans les cabinets de consultants, il y a un mot qui ne passe pas, dont on a pas encore parlé ce soir et qui pourtant a à voir avec le coaching, c'est le mot posture.

### Michel Vial

C'est le premier critère pour moi de l'accompagnateur : « jouer avec sa posture ». Il est vrai que c'est un mot qui ne plait pas parce qu'il oblige à faire un travail entre pose - position - posture. On ne peut pas comprendre le mot si on ne remanie pas les 3 définitions. C'est un travail énorme, un des travaux importants de la formation de tous les intervenants : de savoir organiser son lexique et pas simplement d'avoir des mots additionnés les uns à côté des autres. D'un autre côté, le mot posture souffre d'une connotation soit physiologique chez les kinés, soit érotique avec le Kama soutra. C'est bien évidemment du physique avec

la façon que l'on a d'occuper l'espace mais c'est surtout pour nous l'attitude qu'on a par rapport à l'autre. Il est vrai que ce mot ne passe pas, mais pourquoi faudrait-il qu'il passe. Il faut garder des mots de la tribu. Un corps professionnel a toujours des mots à lui, qui ne sont compris que par lui. Les intervenants doivent avoir un vocabulaire spécialisé. C'est un des signes par lequel on reconnaît une profession. Donc, il faut le garder pour vous, le mot posture.

C'est vous qui devez savoir ce que c'est. C'est vous qui devez surveiller votre posture, c'est vous qui devez essayer votre posture, c'est vous qui devez la penser. Ce n'est pas un mot à vendre, gardez le, il est précieux.

### La salle

Pour moi, le consulting RH et le coaching, ce sont deux choses qui peuvent être complémentaires. Ce sont des missions différentes mais elles peuvent l'une aider l'autre, être en parallèle, se suivre et on m'a plusieurs fois dit que les entreprises ne faisaient pas appel à des personnes des ressources humaines pour du coaching car ils leur préféreraient de loin les psychologues du travail. Ce que vous disiez tout à l'heure, notamment le fait que le psychologue restait dans l'univers thérapeutique, est ce que justement, c'est l'argument que l'on doit développer vis-à-vis de ces entreprises qui ne nous font pas confiance quand on est RH ?

### Michel Vial

Les psychologues du travail n'ont de psychologue qu'une lointaine appartenance. En fait, ce sont des personnes formées à l'analyse du travail. Cela ne suffit pas pour faire de l'accompagnement. De la même façon qu'il ne suffit pas d'avoir été formé à l'entretien d'explicitation, il ne suffit pas d'avoir été formé à l'analyse du travail. Ces deux choses là passent à côté d'une chose essentielle qui est le travail sur la posture. Parallèlement, il faut savoir ce qu'est un entretien clinique, il faut savoir ce qu'est un entretien semi-directif, ce qu'est un entretien compréhensif. Bien sûr, l'entretien d'accompagnement se sert de toutes ces sources là. Quelqu'un qui n'a qu'une source ne fait un entretien que sur un doigt de pied.

*« Où est la demande ? »*



# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

## La salle

Je suis médecin, généraliste spécialisée dans la douleur chronique. A ce titre, je m'occupe de coordonner consultations de douleurs chroniques et je m'intéresse à l'éthique médicale par goût et parce que dans ma pratique personnelle, j'y suis confrontée de plus en plus souvent. Ce qui m'a étonnée dans votre intervention, c'est qu'il n'est pas question de demande, à aucun moment et finalement d'objectifs. Donc quelle demande, par qui, quel objectif, posé par qui ? Et je voulais dire aussi que le terme d'accompagnement, même s'il est « mal à la mode », le premier endroit où l'on en a parlé, c'est dans les soins palliatifs, en fin de vie.

## Michel Vial

Il y a deux points théoriques effectivement :

La demande est quelque chose qui a été inventé dans la relation thérapeutique, pas dans la relation éducative. Est-ce que vous avez demandé à votre enfant s'il voulait aller à l'école ? L'éducation est obligatoire. On n'a pas le choix. On ne peut pas ne pas éduquer. On ne s'intéresse pas à la demande de l'éduqué, au sens où l'entend la thérapie, c'est-à-dire comme un préalable. Dans le thérapeutique, et même dans le curatif, si le client n'est pas demandeur, on ne fait pas. Dans la relation éducative, la relation éducative doit construire la demande. Ça s'appelle la motivation. Cela fait 40 ans que les éducateurs écrivent sur la motivation à l'école, qu'ils accumulent les moyens, les techniques pour faire que la demande se construise. Une demande ne tombe pas du ciel, elle se construit. Et c'est la première étape de l'accompagnement. Si elle ne se construit pas, on peut arrêter là, l'accompagnement n'a pas lieu. Mais ce n'est pas un préalable à l'accompagnement, c'est le début de l'accompagnement.

Sinon on n'est pas dans la relation éducative. Après, pour les objectifs, on a vécu pendant des millénaires sans

objectif, c'est une chose qui nous est venue des Etats Unis avec la maladie des platanes, dans les caisses des G. I.s Avant, on avait des buts. Et ce n'est pas du tout la même chose d'avoir un but et un objectif. Un objectif, ça désigne l'endroit où on veut aller, la chose que l'on veut atteindre, la cible que la flèche ou la balle doit atteindre, parce qu'on parle bien de la guerre, c'est du vocabulaire de la guerre. Choisir un objectif, c'est obligatoirement tracer une trajectoire c'est-à-dire le chemin le plus court pour atteindre l'objectif.

*« La notion d'objectif est dans l'univers de l'efficacité, de la rentabilité »*

La notion même d'objectif est dans l'univers de l'efficacité, de la rentabilité, de l'économie de moyen. Le but n'est rien de tout ça. Il y a deux manières de préparer ses vacances : Il y en a ceux qui décident d'aller à Rome et qui passent deux mois pour consulter toutes les agences pour trouver celle qui fera le moins cher et le mieux. Et puis, il y a ceux qui partent et qui en route s'arrêtent à Milan et en sont très contents. Les premiers ont un objectif, les seconds ont un but. Dans l'accompagnement, il n'y a que des buts, sinon ce n'est pas de l'accompagnement.

D'autre part, la prise en charge thérapeutique ne peut pas être un synonyme d'accompagnement. Le mot même de « prise en charge » appartient à l'univers du guidage. Un accompagné n'est pas « pris en charge ». D'emblée, en accompagnement, on considère qu'il est possible qu'il soit autonome. Si on ne décrète pas si on ne parie pas sur l'autonomie de l'autre, on n'est pas dans l'accompagnement, on est dans le guidage. Ça peut être du guidage par amour, ça peut être du guidage qui prend la forme d'une aide et c'est le cas de la prise en charge. Tant que je décrète que l'autre n'est pas capable, je ne suis pas dans l'accompagnement. Pour ce qui est de l'accompagnement aux mourants, je n'aime pas trop le terme. Je préfère l'accompagnement en fin de vie. J'ai fait plusieurs recherches là dessus parce que toute la littérature nous montre ce segment social comme le prototype de l'accompagnement. Or, je

peux vous dire qu'il se passe dans l'accompagnement en fin de vie, la même chose qu'ailleurs. On y

trouve du guidage, de l'assistance, qui se substitue au client, au bénéficiaire de l'action et qui ne lui permette pas d'avoir son cheminement.

Lors de mes recherches, j'ai réalisé de multiples entretiens et j'ai sélectionné deux cas complètement opposés : Une personne qui est dans l'aide et qui croit bien faire, je ne mets pas en cause son honnêteté, vraiment pas, au contraire. Elle fait tout, trop et elle en crève. Elle en fait beaucoup trop pour être dans



# Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

## Michel Vial

l'accompagnement. Et puis une autre personne, qui a eu une jolie formule. Elle part du principe qu'on ne meurt pas; on « se » meurt. L'autre sait mourir. Si on ne pose pas, ça on ne peut pas accompagner un mourant. C'est ça qui est fondamental. Ce n'est pas les mots qu'on emploie après, c'est bien la posture. Parce que décréter que l'autre sait ce qu'il fait, que l'autre a sa façon d'aller vers ça, que c'est à lui de trouver son chemin, autrement dit, ça c'est l'accompagnement. Si je balise son chemin avec des objectifs intermédiaires, avec la phase du deuil, la phase du déni, la phase du reste et que mon rôle consiste à lui faire passer un saut d'obstacle, je ne suis pas dans l'accompagnement. Ce n'est pas une pratique prototypique (\* 25) En revanche, la dramatique qu'il y a dans cette pratique là, a un effet de loupe et on voit des choses plus facilement des choses plus facilement qu'ailleurs parce qu'on est dans un contexte dramatique. La non-formation des accompagnants est terrible dans un milieu si dramatique que ça. Il y a des accompagnants qui en profitent pour régler leurs comptes. Comme il y a des enseignants qui en profitent pour régler leurs comptes. Comme il y a des bonnes sœurs qui en profitent pour régler leurs comptes. Apprendre à ne pas être griser par le pouvoir qu'on a sur l'autre, c'est indispensable pour l'accompagnement et c'est pas avec un DU de 3 jours que l'on peut apprendre ça, ce ne peut être que de la sensibilisation.

*« Apprendre à ne pas être griser par le pouvoir qu'on a sur l'autre »*

### La salle

Dans le coaching, la durée préconisée est courte alors que dans l'accompagnement les protocoles durent de 3 mois à 6 mois ou un an voir plus. Qu'est ce qui se joue dans une durée plus ou moins courte ou plus longue ? Le coaching a une logique ponctuelle alors que dans l'accompagnement, on grandit ensemble ?

### Michel Vial

Non, il y a du coaching sur la durée.

### La salle (réponse)

Parce ce que c'est un des facteurs qui fait vendre

### Michel Vial

Ça oui. Et s'il suffisait d'une piqûre pour être coaché, ce serait l'idéal. C'est la logique de celui qui paye le coaching qui n'est souvent pas le client; mais sa direction. « Rendez le moi performant, et rapidement ». Mais comment faut il être bâti pour accepter des commandes pareilles ? Si personne ne prenait ces commandes, ils arrêteraient de les poser. Le coaching ne se fait pas sur 3 jours. On ne sait pas combien de temps ça va prendre. Que ce soit de l'accompagnement ou du coaching (pour moi le coaching, c'est de l'accompagnement individuel de manager), on sait quand ça commence, on ne sait jamais quand ça finit.

### La salle

Pourquoi dites vous que le coaching d'équipe n'est pas du coaching ?

### Michel Vial

Parce que je n'ai jamais encore rencontré aucun coach qui dise faire du coaching d'équipe et qui soit capable de me dire ce qu'il fait de différent d'un consultant. C'est à mon sens de la consultance rhabillée avec une dentelle nommée coaching.

Merci de vos questions, cela m'a obligé à clarifier certains points. Merci à vous tous

### Michel VIAL

Université de Provence, Sc. Education,

GRAP Programmes de recherche (UMR ADEF)

Responsable de ce groupe de recherche qui s'est donné pour objet d'étude : l'agir professionnel, l'accompagnement professionnel & l'étayage et l'éducation

Président de RéseauEval([www.reseaeval.com](http://www.reseaeval.com))

Contact : [Michel.Vial@univ-provence.fr](mailto:Michel.Vial@univ-provence.fr)

Site personnel <http://www.michelvial.com/>

Extraits d'une intervention dans le cadre des

« **Rencontre avec Michel VIAL** », organisée par ArianeSud Entreprendre. le 5 juin 2007, Marseille

Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

❶ voir conférence de Michel Vial à arianeSud en Février 2007

❷ Livre **Michel Vial et Nicole Caparros-Mencacci** « L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative », ed De Boeck, 2007

## DE LA NECESSITE D'ANCRER LA FORMATION AU COACHING DANS LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

# COACHING ET SCIENCES HUMAINES

### **Dominique Jaillon**

Dominique JAILLON  
Sociologue-socianalyste, Coach.  
Président de la SF Coach  
Chercheur Laboratoire Changement Social

**D**ans un article publié en 2005<sup>2</sup>, nous indiquions combien nous étions inquiet de voir surgir un grand nombre de formations au coaching qui affichaient des références discutables et des promesses fallacieuses.

Depuis, un certain nombre de livres ont été écrits pour mettre en garde le public vis-à-vis de pratiques d'accompagnement se réclamant du coaching et annonçant des résultats miraculeux dans le domaine de l'évolution des comportements ou du développement de la confiance en soi, par une soi-disant « révélation » de « trésors cachés » dont nous serions tous dépositaires...

La plupart des offres de formation que nous avons étudiées présentent une vision caricaturale des relations interpersonnelles, de la dynamique des groupes et du fonctionnement de l'appareil psychique. Le coaching y est en effet présenté comme un produit miracle qui permet par exemple : « d'aider les individus, les groupes, les équipes, les organisations à devenir plus matures et plus autonomes, à développer de la confiance et de la loyauté vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres, ainsi que la capacité à mesurer et à prendre des risques en équilibrant leurs besoins de sécurité et d'innovation ».

Dans ces offres fallacieuses qui promettent un « renouveau de la vie adulte », le coaching vise à apporter une philosophie, des informations et des outils qui facilitent la création d'équipes, la planification stratégique et le leadership personnel.

Pour cela, le futur coach doit (en 12 jours de formation) « apprendre comment générer de l'espoir, de l'énergie et des attentes positives et réalistes ».

Il est invité, (grâce à 3 jours de formation supplémentaire), « à apprendre à découvrir les avantages et frontières de la séduction en définissant et en augmentant l'estime de soi-même, en identifiant sa capacité à plaire et à capter le plaisir et ... faire naître la reconnaissance ».

En tournant le dos à l'héritage des sciences humaines et sociales, (ou en s'économisant l'effort de comprendre cet héritage), ce type de discours propose une psychologisation simplificatrice et réductrice des dynamiques sociales et politiques et des relations humaines, (dont il nie la dimension sociologique). La conception de l'accompagnement sous-jacente à ce discours est donc à l'opposée de notre propre conception du coaching.

<sup>2</sup> Cf. Dominique Jaillon, 2005

### De quel « coach » parlons-nous ?

Dans la *Lettre* que nous avons adressée début 2007 aux membres de la S.F.Coach et qui figure sur le site de celle-ci, nous formulons le projet suivant :

« Je souhaite développer, au sein de l'association, une activité de réflexion et de capitalisation sur les pratiques des coaches, leurs références théoriques et la dimension éthique de leur métier, afin qu'ils s'affirment comme praticiens réflexifs et congruents.

En effet, en tant que coach, nous accompagnons des personnes en réflexion sur des problématiques de pouvoir, d'autorité, de motivation, de place, d'identité, d'employabilité, etc.

Ceci, dans des organisations confrontées à des problématiques de productivité, de rentabilité, de gestion et de stratégie de conquête de marché mais aussi et c'est un point qu'il faut aujourd'hui souligner, de pérennité. Comment faisons-nous cohabiter tous ces termes ? en référence à quelles valeurs ? et à quelle éthique ? »

Nous répondrons à ces questions en explicitant notre représentation du coach, en tant que praticien réflexif.

### Un praticien réflexif et congruent

Un praticien réflexif est d'abord un praticien c'est-à-dire un homme ou une femme qui, certes exerce une activité d'accompagnement mais qui, en outre produit une autre activité : une activité de réflexion sur sa pratique. Cette activité se développe selon deux axes.

Premièrement, la réflexivité se définit par le fait de se prendre soi-même comme objet d'observation à des fins d'analyse et de compréhension de son action. Elle permet une prise de distance à l'égard de l'expérience immédiate par l'intermédiaire du langage. Elle désigne le lien dynamique entre langage et pensée, entre pratique langagière située et activité cognitive. Elle nécessite la construction d'un espace intersubjectif : « dans une perspective dynamique, la pensée se construit par l'échange avec les autres, elle ne s'individualise que progressivement » ( Chabanne, 2006). En effet, la parole n'est pas un simple moyen de traduction de la réalité subjective. Elle fonctionne

plutôt comme moyen de faire advenir à l'intelligibilité ce qui n'est pas encore conscient. Cette propriété du langage tient au fait que parler à quelqu'un est un moyen très puissant de penser ; surtout lorsqu'il s'agit de penser l'expérience vécue subjectivement. Le langage acquiert cette puissance lorsque la parole est adressée à autrui.

Deuxièmement, un praticien réflexif s'entraîne en permanence, à la mise en lien de son activité avec un ensemble de théories et de concepts opératoires issus principalement de la psychosociologie, de la sociologie clinique et de la psychanalyse. Ces concepts sont nécessaires à la compréhension de cette activité.

Un praticien réflexif est donc un praticien-chercheur qui, comme le disait Henri Lefebvre (85, 1976), fait tout pour éviter le double écueil de « la vie sans concept et du concept sans vie ».

Comment s'exercer à la réflexivité ? Comment développer sa congruence ? En quoi ces deux termes sont-ils indissociables ? Nous proposons de montrer comment l'articulation de ces deux termes est au fondement d'une formation à l'accompagnement professionnel de type coaching, à travers *une clinique de soi, une clinique de l'activité et une éthique de la responsabilité.*

### Une activité d'introspection dans le cadre d'une clinique de soi

Un praticien réflexif est un praticien qui se prend lui-même pour objet de recherche et qui, dans ce but met en œuvre des méthodes et techniques appropriées :

Tout d'abord, en rendant compte lui-même de sa pratique dans des dispositifs tels que le journal de coaching, la rédaction d'études de cas, de monographies de coaching, etc... Textes dans lesquels il rend compte de situations de coaching singulières et de la manière dont il a procédé pour conduire son travail d'accompagnement.

Ensuite, en analysant son implication dans l'exercice de son activité de coach et notamment en réfléchissant sur son histoire de vie du point de vue de la question de l'accompagnement.

Troisièmement en analysant ses émotions, attitudes et comportements en situation, dans le cadre de dispositifs conçus pour que se rencontrent deux activités malheureusement trop souvent séparées,

voire présentées comme antagonistes : comprendre et éprouver, penser ce que l'on éprouve.

Ces lieux peuvent être des groupes de pairs, des groupes d'échanges de pratiques, des groupes d'analyse de pratique et bien sûr, la supervision. A condition que cette supervision soit faite par des coachs expérimentés, ayant la compétence d'articuler les théories et les concepts des sciences humaines avec l'expérience de l'action dans les organisations.

En conclusion de ce premier point, disons que le praticien réflexif doit « travailler ce qui le travaille » et donc en tant que coach, travailler la question de l'accompagnement. L'enjeu de la réflexivité à ce niveau « individuel » est un enjeu de congruence : il s'agit pour chaque coach d'être connecté à ses fondations afin de construire un style de coaching dans lequel s'articulent ce qu'il dit, pense, ressent et fait.

## Une activité réflexive fondée sur l'analyse de la pratique dans le cadre d'une clinique de l'activité.

Un praticien réflexif examine sa pratique en se référant à des théories qui lui donnent une grille de lecture lui permettant de comprendre les dynamiques existantes entre les dimensions psychologique, subjective et existentielle de l'activité professionnelle. Ceci est d'autant plus nécessaire si l'on considère, la séance de coaching comme un moment de co-construction de savoirs. Car la co-construction des savoirs est la caractéristique majeure du coaching. Ce qui le différencie d'autres pratiques telles que l'expertise ou le conseil. La pratique de coaching repose moins sur des techniques sophistiquées que sur un véritable sens clinique, fondé sur l'écoute de la parole d'un sujet, considéré comme étant en interaction permanente avec son environnement organisationnel, économique et institutionnel.

Un praticien réflexif crée un cadre contenant et protecteur qui favorise des processus de symbolisation par la mise en mots, en dessins, en action (jeux de rôle) à travers des modes d'expression créative. Il crée les conditions d'un examen de la pertinence des lois, des règles, des coutumes, des conditionnements, de l'ordre établi. Ce que la sociologue clinicienne, Fabienne Hanique, appelle un « cadre porteur de sens ». C'est un cadre dans lequel le coach incarne la loi tout en créant

un ordre non répressif. C'est un cadre qui permet de concevoir de nouvelles articulations entre dimension existentielle et dimension professionnelle, un cadre qui permet « l'alchimie clinique » (Gaulejac, 2007), c'est-à-dire la transformation du cuivre en or (Freud), la transformation de la culpabilité, du manque, de la souffrance etc.. en analyseur (Loureau, ) et en ressource pour l'individu. C'est donc un cadre qui favorise une double réflexivité : celle du coach et celle du coaché.

*« La pratique de coaching repose moins sur des techniques sophistiquées que sur un véritable sens clinique, fondé sur l'écoute de la parole d'un sujet, considéré comme étant en interaction permanente avec son environnement organisationnel, économique et institutionnel. »*

En conclusion de ce second point, signalons que nous disposons désormais d'un outil très pertinent pour réfléchir sur nos pratiques. Il s'agit du référentiel de compétences du coach élaboré par la SFCoach. Chacun peut examiner sa pratique de coach au regard des critères énoncés dans ce référentiel afin de se situer vis-à-vis d'eux et mener une réflexion sur les liens (et les frontières) entre réflexivité, évaluation et professionnalisation.

## Une activité de réflexion sur la dimension sociale et politique de l'activité de coaching dans le cadre d'une éthique de la responsabilité<sup>3</sup>.

L'activité de coaching est questionnée et critiquée aussi bien par des sociologues du travail que par des psychiatres ou des philosophes, qui dénoncent le caractère normatif, adaptatif, programmatif et de formatage de l'individu, qui seraient selon eux, inhérents à toutes les pratiques de coaching.

Nous pensons que nous avons, en tant que coach, à réfléchir à ces critiques et à nous situer dans ce débat.

<sup>3</sup> Cf. Eugène Enriquez, (2005, 169).

## Ancrer la formation au coaching ...

### Dominique Jaillon

Pour ma part, je considère que malgré le ton polémique et la propension que ces critiques ont à vouloir « jeter le bébé avec l'eau du bain », nous avons à nous intéresser à ce qu'ils disent et écrivent. Nous ne concevons pas le coaching comme devant contribuer à la "régression du politique au psychique" pour reprendre l'expression du socio-analyste Gérard Mendel<sup>4</sup>.

Tout d'abord parce que l'accompagnement individuel en situation professionnelle, ne repose ni sur l'idée selon laquelle individu et groupe seraient en opposition, ni sur l'idée selon laquelle l'activité de coaching accentuerait cette opposition au seul profit de l'individu. Bien au contraire, nous considérons d'une part, que la personne ne s'individu psychiquement *qu'en relation* avec un collectif. Nous pensons, d'autre part, que l'objectif d'un coaching individuel ou d'équipe est, précisément de travailler le problème de la relation entre l'individu et le collectif, dans une perspective d'articulation des dimensions individuelles, groupales, organisationnelles, sociales et politiques.

C'est pourquoi nous pensons qu'une formation au coaching ne peut faire l'impasse, ni sur la compréhension du fonctionnement de l'appareil psychique, ni sur la compréhension du fonctionnement des relations humaines, ni sur la compréhension du fonctionnement institutionnel des organisations.

---

<sup>4</sup> A la question comment comprendre cet « individualisme qui nie l'individu vivant et toutes les formes de solidarité et d'interdépendance » ? Gérard Mendel (1980, 90), formulait la réponse suivante :

« La non-prise en charge du fait institutionnel à son niveau de réalité fait obligatoirement *régresser* les problèmes actuels de la réalité externes, institutionnels, de leur niveau propre à des niveaux psychologiques et individuels. Dès lors l'individu sent peser sur lui tous les problèmes latents, non explicités, non formulables, de l'Institution et les exprime avec les moyens dont il dispose : en termes de problèmes interpersonnels, de conflits de personnes, d'incompatibilité de tempéraments, etc ». Et il précisait dans une note de bas de page :

« Problèmes qui existent, certes, mais qui ne prennent progressivement une telle importance que parce qu'ils se trouvent majorés par des tensions d'un autre ordre (institutionnel, politique) non dégagé, non explicité. La régression dont nous parlons ici est typiquement ce que nous décrivons comme « régression du politique (à savoir des rapports entre niveaux de l'Institution) au psycho-familial (à savoir l'organisation de la personnalité venue de l'enfance) ».

Pour nous, seule une approche pluridisciplinaire des relations humaines peut éviter de tomber dans le piège de la psychologisation des rapports sociaux. Comme le notait déjà Claude Lévi-Strauss en 1960 : *Tout se passe comme si chaque individu avait sa propre personnalité pour Totem*.

Etre un praticien réflexif dans une société post-moderne qui fait reposer sur l'individu seul, la responsabilité de sa réussite sociale, économique et professionnelle, c'est donc tout mettre en œuvre pour ne pas devenir un simple agent, contribuant à *son insu*, à l'érection et à la renarcissisation permanente des totems individuels : le sien et celui de ses clients.

## Conclusion

On dit souvent pour simplifier que l'engouement vis-à-vis du coaching s'inscrit dans un contexte de montée de l'individualisme, de délitement du lien social et de psychologisation des rapports sociaux.

La question est donc bien celle de la responsabilité et de l'exigence du coach. Comment le coach se situe-t-il fondamentalement face à ce constat de « délitement » et cette affirmation d'une montée inexorable de l'individualisme ?

L'accompagnant contribue-t-il à renforcer cette évolution sociale et à adapter la personne accompagnée à ces phénomènes ? Ou bien, au contraire aide-t-il la personne à se dégager de cette emprise idéologique ?

Face à la désinstitutionnalisation et à la dépolitisation, bref à la privatisation de la vie en société, l'accompagnement des individus et des groupes, consiste plus que jamais selon nous, à travailler les articulations entre l'individu, le groupe, l'organisation et l'institution.

Ceci impose de relever le défi théorique et pratique d'une formation à l'accompagnement de type coaching, dans des institutions définies non pas comme simples « organisations » mais comme le *mouvement* par lequel des forces sociales s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes.

**« Un praticien réflexif qui interroge les normes dont il est porteur »**



# Ancrer la formation au coaching ...

Dominique Jaillon

Si la notion de *praticien réflexif* est au cœur de nos actions de formation, c'est parce qu'elle caractérise le coach que nous nous employons à former<sup>5</sup> : homme ou femme qui déjoue les pièges de la pensée unique et ne se laisse pas assujettir à une école ou à un système, à un maître ou à un gourou. Une personne qui ne se laisse pas emprisonner dans une conception applicationniste du savoir et sait choisir et renouveler ses connaissances, (plurielles, multi-référencées). Un professionnel qui ne se lasse pas d'interroger les normes dont il est porteur : normes sociales, existentielles, relationnelles, organisationnelles.

L'exercice de cette liberté passe bien sûr, et c'est fondamental, par la culture du lien social : l'ouverture aux autres, la recherche de l'altérité, de la discussion, de la confrontation à des théories et des pratiques différentes. C'est ce que nous nous employons à réaliser dans les dispositifs de formation et de recherche que nous mettons en oeuvre.

## Dominique JAILLON

Sociologue-socianalyste, Coach.

Président de la Société Française de Coaching  
(sfcoach.org)

Maître de conférences, Université de Clermont II  
Chercheur au Laboratoire de Changement Social,  
Université Paris 7- Denis Diderot

Contact [dominique.jaillon@wanadoo.fr](mailto:dominique.jaillon@wanadoo.fr)

Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

<sup>5</sup> Au sein de dispositifs de formation et de recherche tels que :

- l'Université des coaches, Lyon, juillet 2007, les conférences et les Journées de formation de la SFCoach (voir sfcoach.org)
- les Colloques de la SFCoach : « Transmission et entreprise », Aix-en-Provence, mars 2008 ; « Ethique et coaching », Paris, juin 2008 (voir sfcoach.org).
- la Formation à l'accompagnement professionnel : Coaching du CAPP, Paris, avril 2008/09 (groupecapp-coaching.fr).

## Bibliographie

Chabanne, J.C., (2006), « Ecriture réflexive, construction de la pensée et des connaissances chez les élèves d'école primaire », in : Molinié, Bishop, *Autobiographie et réflexivité*, Université de Cergy-Pontoise, Encrages, Amiens.

Gaulejac, V., (juin 2007), *Le sens clinique*, Colloque de l'Institut international de sociologie clinique, Paris (communication orale).

Jaillon, D., (2005), *Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité*, in : La qualité re-visitée, Actes des XIV<sup>e</sup> journées nationales d'étude I.P.& M., Montpellier.

Lefebvre, H., (1976), *La survie du capitalisme*, Anthropos, Paris.

Loureau, R., (1970), *L'analyse institutionnelle*, Editions de minuit, Paris

Mendel, G., (1980), *Sociopsychanalyse*, Petite bibliothèque Payot, Paris.

Enriquez, (E.), (2005), *Le coaching : symptôme de l'organisation*, Le coaching, phénomène de société : de l'ère des pionniers à l'ère des professionnels, Le manuscrit-université, 2005.



# COACHING

## UN MOT

### SYMPTÔME

#### **Florence Giust Desprairies**

Professeur à l'Université Paris 7,  
de formation psychologue clinicienne.  
Elle est présidente du CIRFIP Co-directeur du  
Laboratoire de Changement Social

*Propos tirés d'un interview accordé lors de sa venue à Marseille en Juin 2007 et retranscrits sous forme de texte.*

#### **Le coaching, un mot valise**

**L**a question qui se pose, comme toujours lorsqu'on aborde une idée, est la question de la signification. Pourquoi d'un seul coup ce mot « coaching » est arrivé, s'est étendu sur de très nombreux domaines et milieux, et est devenu incontournable. Il est impossible maintenant d'employer un autre mot pour dire de l'accompagnement, pour dire de l'aide, de l'intervention... Il n'y en a qu'un, c'est le coaching. Cela fait donc symptôme lorsque apparaît un mot « valise » comme ça. Dès qu'on utilise un mot « valise », cela veut dire qu'on ne fait plus du tout de distinction, qu'il n'y a plus de discernement sur ce qu'on fait, puisque si tout s'appelle de la même manière.

Il est important de trouver le mot spécifique qui est au plus proche de son agir, qui décrit au mieux ce qu'on fait. Sinon d'une certaine manière, tout est égal à tout. Si nous prenons l'exemple de la violence à l'école qu'on en parle avec des enseignants ou des intervenants du milieu scolaire, pour eux la violence à l'école, cela peut être le bavardage, pour d'autres cela va être l'absentéisme et pour les troisième cela va être le coup de poignard dans le dos d'un enseignant. Du coup, on a un champ tellement vaste que l'on ne sait plus de quoi on parle. Le coaching étant un mot utilisé tout le temps, on ne sait pas à quelle pratique cela se réfère. Ma première préconisation lorsqu'on utilise les mots coach ou coaching serait d'utiliser un autre mot pour clarifier de quoi il est question afin de définir une pratique.

Deuxième chose, si ce mot « valise » existe comme ça et qu'il s'est étendu autant, c'est aussi qu'il y a eu une évolution mais cette évolution n'est pas à comprendre comme une bonne évolution, elle est d'abord à comprendre comme une évolution en terme d'évolution d'imaginaire social. Dans quel imaginaire est-on et qu'est ce que ça implique comme représentation de l'organisation, du fonctionnement de l'organisation et de l'accompagnement pour que ce soit ce mot là qui soit là. Mon analyse est qu'il y a une évolution, une dérive sur la représentation du manager. Auparavant on était dans une représentation d'un responsable institutionnel avant tout. L'aide dont il pouvait avoir besoin, ou en tout cas sa compétence en

## Coaching, un mot symptôme

### Florence Giust Desprairies

tant que responsable institutionnel, était une responsabilité qui avait à voir avec le fonctionnement de l'organisation. L'accompagnement ne le concernait pas lui en tant que personne mais lui en tant que représentant symbolique d'une organisation qui était garant d'un certain nombre de règles, d'un certain nombre de fonctions et, comme tout garant, qui devait se trouver à égal distance des acteurs pour faire la régulation de l'ensemble du groupe et de l'équipe.

### Le manager intronisé leader

Avec la notion de coaching, on est passé d'un responsable de l'organisation à un leader de l'organisation. C'est-à-dire que le profil aujourd'hui, c'est le leader comme dans la politique d'ailleurs. Avant on votait pour des partis et on avait un président. On élisait un parti et le président était son représentant au sens fort et symbolique du terme. Aujourd'hui on vote pour des leaders, pour un homme qui est considéré comme pouvant représenter un leadership. Ce qu'a produit le coaching, c'est une aide au leader. On le constitue comme une sorte de renforcement du moi, un auxiliaire du moi et c'est lui en terme de personnalité. Le coaching est là pour renforcer la personnalité du leader dans sa position de pouvoir et d'intervenant mais on ne le fait pas travailler sur sa position de responsable organisationnel, c'est-à-dire comme représentant autre chose que lui-même et comme jouant autre chose que sa propre partition, comme étant au service de l'organisation. Ça, c'est la dérive dans l'organisation.

Ce que je remarque autour de moi, c'est que dans ceux qui font du coaching, et en particulier ceux qui sont formés dans les organisations, ils sont complètement dans un discours psychologisant de la personnalité. Ils sont dans le renforcement de la personnalité. Et ce discours psychologisant n'est pas adapté car il ne s'agit pas de mettre des psychologues derrière chaque responsable pour qu'ils soient mieux dans leur tête ou dans leur peau. La question n'est pas là. La question est comment on intervient auprès de personnes qui sont responsables pour travailler sur les logiques internes des organisations dont ils sont les responsables et dont ils sont partis prenante et dont ils sont souvent les initiateurs pour produire de la régulation sociale.

Quand on voit le malaise et le phénomène des suicides, on pourrait incriminer les « méchants responsables » mais en fait ce sont des logiques institutionnelles et organisationnelles. Si on ne travaille pas sur les logiques organisationnelles et qu'on travaille seulement sur les hommes, on rentre dans des logiques comme « il y a un homme qu'il faut renforcer dans son pouvoir, dans son aptitude à... Il a des états d'âmes parce qu'il doit faire des choses dans son organisation donc on va l'aider pour qu'il ait moins d'état d'âme, on va l'aider pour qu'il se sente plus fort, on va l'aider pour qu'il se sente étayé ». C'est trop centré sur la personne dans son rôle de leader et ce n'est pas en lien suffisamment clairement avec l'organisation.

C'est vrai que le psychosociologue, lui, quand il intervient, même si c'est à la demande du responsable, il intervient pour l'organisation, pour la régulation des hommes dans l'organisation. Son entrée est de regarder l'individu dans le groupe, le groupe dans l'organisation, l'organisation dans l'institution. Par exemple au CIRFIP, il y a des personnes qui travaillent sur le coaching puisque la demande sociale est là.

*« Le coaching renforce la personnalité du leader dans sa position de pouvoir mais pas suffisamment en lien avec l'organisation, avec le groupe »*

L'approche psychosociologique est que l'accompagnement qui se fait du responsable n'est pas

un accompagnement « pour lui et centré sur lui » mais c'est un accompagnement pour l'aider à retrouver sa capacité à gérer des fonctions organisationnelles et à lui-même avoir dans son champ pas uniquement sa propre compétence en tant que telle avec renforcement de sa compétence individuelle mais sa compacité à gérer du groupe, à être dans le groupe, sa capacité à lui-même pouvoir se remettre en question par rapport à ce qu'il fait.

### Le coaching, facteur de normalisation

Le coaching prend le risque d'organiser une forme de normalisation car on est dans le renforcement de la personnalité. Ce renforcement, c'est dire qu'il y a des personnes pas très à l'aise dans leur poste et au lieu de se dire « pourquoi ne sont ils pas à l'aise ? ». On va faire le choix de dire que c'est psychologique et leur proposer du renforcement du moi. Et tous les autres qui sont dans ce service, eux, on ne les renforce pas ceux là ! On renforce seulement le chef. C'est

# Coaching, un mot symptôme

## Florence Giust Desprairies

désinstitutionnaliser l'organisation, c'est toute la question du vivre ensemble, du faire ensemble, d'être ensemble qui est problématique. On est dans des pratiques déshumanisantes dans les organisations et face à ces pratiques déshumanisantes, on va renforcer le chef pour que lui soit bien et qu'il puisse traiter de ces problèmes sur le mode des contraintes, contraintes qui ne viennent pas que des organisations et qui sont des contraintes surdimensionnées par rapport à l'organisation. Ce sont des contraintes européennes, macro-économiques...

Dans la multiplication de ces coachings, de ces formations au coaching dans les organisations, la question est « qui en fait ? Comment on en fait ? Et au service de quoi ? » Bien sûr certains font un travail qui est très intéressant mais je propose de ne pas garder le mot coaching parce qu'il est tellement utilisé à tout va qu'il n'a plus vraiment de sens. Moi, j'ai besoin de mots qui disent ce que je fais. Je ne peux me mettre dans un mot où des pratiques très différentes y sont rattachées. Donc je propose qu'on fasse un enterrement solennel des mots coaching et coach et qu'on dise accompagnement, l'intervention dans l'organisation où qu'on trouve un autre mot. Il est de notre devoir de dénoncer toutes ces pratiques du coaching qui sont des pratiques de renforcement. J'insiste on forme et renforcent des responsables dans l'entreprise à prendre des positions, à prendre des mesures qui les mettent en difficulté parce qu'ils voient bien qu'il y a de la déshumanisation dans ce qu'ils font.

C'est stratégique, il y a un coaching qui est celui là. Le marché est en partie là, il y a des demandes de ce type. Le choix est de soit ne pas y aller en étant au clair sur le fait que ce n'est pas l'idée qu'on se fait du coaching, soit d'y aller avec ce que je suis et donc avec l'idée que je vais transformer cette commande. C'est ce qui se passe avec les intervenants du CIRFIP qui y vont pour transformer la demande et faire que petit à petit ils puissent travailler sur l'organisation et pas uniquement sur le chef tout seul. Ce peut être une réponse puisque c'est là qu'il y a du travail. Allons y mais allons y avec nos valeurs et transformons la demande. Les responsables s'en trouvent tout à fait bénéficiaires.

## Problématiser le coaching

Donc la question n'est pas de changer de nom ou pas, mais de donner de la visibilité à ce qu'on fait comme étant différent et de montrer qu'il y a coaching et coaching. Il faut problématiser le coaching. Pour moi qui suis professeur des universités, j'ai une position de luxe, je peux dire que je fais de l'accompagnement et ne pas utiliser le mot coaching puisqu'on vient me chercher moi spécifiquement. Mais il est vrai que le psychosociologue ou l'intervenant est bien obligé d'en passer par les mots qui sont ceux des demandeurs.

L'important est de clarifier de quelle formation on se réclame. Or le grand déficit aujourd'hui, c'est que pour la grande majorité des intervenants lorsqu'on leur demande à partir de quelles théories ils interviennent, sur quoi ils s'appuient, ils n'ont rien à dire. La question n'est pas ce qu'on fait mais au nom de quoi on le fait, à partir de quelles références, de quelle formation, de quelles valeurs ? Sinon on peut tout faire, c'est ça la question. D'où je parle ? Il faut que la personne puisse dire qu'elle fait du coaching

à partir de .., quels sont ses dispositifs, comment elle travaille, formée par qui, avec quels référents. J'ai fait tout un travail à l'IUFM où le personnel faisait de l'analyse des pratiques mais c'est pareil, c'est un mot valise. J'ai fait un travail avec eux qui n'était pas de la formation à l'analyse des pratiques mais une conscientisation de ce qu'ils faisaient eux lorsqu'ils faisaient de l'analyse des pratiques. Et ils en ont été grandement bénéficiaires car ainsi ils ont pu défendre leur travail. Lorsqu'on demande à un coach ce qu'il fait, il faut qu'il puisse répondre autre chose que « je fais du Coaching car ça, ce n'est pas une réponse ! C'est comme si un médecin répondait « je suis médecin », ce n'est pas suffisant. Et les coachs qui répondent je fais de la PNL, de l'analyse transactionnelle, de la systémie... ce n'est pas une réponse, c'est insuffisant. Si je devais recruter, je voudrais savoir comment ils travaillent, avec quels dispositifs, une écoute de quel type, instrumenté comment. Après quoi qu'il en soit, c'est la réputation qui joue dans tous les métiers de la clinique. Il y a des gens qui font des choses très bien et puis il y a des gens qui ont des diplômes et qui font plutôt des choses catastrophiques. Et j'insiste sur quelles sont leurs valeurs, c'est fondamental.

### Le risque de l'instrumentalisation

La difficulté dans les formations que l'on peut trouver est qu'on va nourrir les personnes d'un peu de tout et ils vont en sortir avec le sentiment qu'ils sont des psychologues et que par cette place là, ça y est, ils font de l'accompagnement individualisé des personnes sur leurs pratique, etc.... Mais c'est catastrophique car comment peut on acquérir ce qu'il faut en au mieux quelques semaines de cours émaillés de pratique ? Cela ne peut rester que de la manipulation de personnalité avec des diagnostics, une terminologie qu'ils ne maîtrisent pas du tout. Cela participe des manipulations actuelles instrumentalisantes sur un mode qui ne dit pas son nom. Mais c'est pareil si on est pas dans une véritable approche clinique psychosociale car ce ne doit pas être seulement un accompagnement d'une personnalité. La question politique est « pourquoi va l'on accompagner un chef dans un malaise qui concerne une équipe ? Pourquoi ce n'est pas l'équipe qu'on accompagne ? Le psychosociologue

accompagne l'équipe et non pas uniquement le manager. Sinon, c'est renforcer le pouvoir et contrôler les gens puisque le malaise est à tout le monde mais il n'y a que le manager qui a droit à l'accompagnement, et ce sur un mode psychologique. Je ne vois pas pourquoi ni l'intérêt hormis renforcer les pouvoirs en place. Ce qui me semble intéressant, c'est qu'il y ait plus d'humanisation dans « l'être ensemble et le faire ensemble ». Et l'être ensemble et le faire ensemble, ce n'est pas un chef ! C'est une équipe, c'est une organisation.

### Où est le collectif ?

Le coaching lui est centré sur la personne du leader, les autres « ils se démerdent ». L'aspect individuel devrait se cantonner à l'extérieur de l'entreprise. Que les gens aient une aide à l'extérieur, ailleurs, bien sur mais là on est dans une organisation. Et dans une organisation, c'est du collectif, c'est du groupe, c'est des personnes. On produit des effets sur des individus. C'est une situation sociale, ce n'est pas une situation psychologique en tant que telle.

Que j'aie voir mon psychologue en dehors de mon travail parce que je veux me faire accompagner, parfait.

Mais que je sois accompagner dans mon poste de manière psychologique moi tout seul comme leader alors qu'il s'agit d'un dysfonctionnement de l'organisation et des tensions qui ont à voir avec ce que je produis moi avec d'autres dans l'organisation, pour moi ce n'est pas politique. Le politique, c'est d'introduire la notion du social dans l'organisation. Quand on intervient dans l'organisation comme psychosociologue, on intervient forcément à la demande des organisations et d'un responsable, mais pas pour regarder ce que le responsable fait en tant que tel. Si je suis à côté du responsable et que je regarde l'objet qu'il est entrain de me montrer, finalement je ne peux que valider son diagnostic sur la situation. Or, si je suis un consultant, je ne suis pas là, en fait je regarde le responsable entrain de regarder un objet et je me fais moi le diagnostic sur ce qui est en jeu en tant que responsable.

*« l'être ensemble et le faire ensemble, ce n'est pas un chef !  
C'est une équipe, c'est une organisation. »*

Par exemple, si un responsable me dit j'ai deux cadres qui sont dans un conflit terrible, je vais aller voir les cadres mais je ne me dis pas que c'est

ça mon travail. Lui, c'est ce qu'il croit, c'est ce qu'il pense, c'est son diagnostic de la situation mais il est partie prenante. Il n'est pas en dehors de l'organisation. C'est son lieu de pouvoir. Donc je vais faire des entretiens avec les cadres et j'ai vu qu'il y a eu un changement radical dans l'organisation et que ces personnes là ont été placées de telle manière que les liens qu'ils avaient de travail ont été complètement brisés. Tout cela créé un tel dysfonctionnement que ces deux cadres ne sont que le symptôme de cette réorganisation qui a été faite par des ingénieurs. En tant que schéma, elle est parfaite mais dans sa mise en place elle amène des effets pervers. Mon rôle est de me retourner vers le manager et de lui proposer d'essayer de comprendre ce qui se passe. Il va par lui-même comprendre au fil de ce travail que le problème n'est pas le conflit entre ces deux cadres, entre ces deux personnes, mais plutôt de remettre en jeu, de faire une régulation en restructurant son organisation. Il en est bénéficiaire car il voit bien que les dysfonctionnements repérés font partie d'un tout. Il se fixait sur ceux là c'est tout. L'entrée psychologique n'était pas la bonne car c'était une structure d'organisation qui était en jeu. Même si l'entrée peut être la personne, la visée n'est pas la personne, une entreprise c'est une visée collective, c'est comment on est et fait ensemble. Toute entreprise est une organisation pour faire quelque



# Coaching, un mot symptôme

Florence Giust Desprairies

chose ensemble avec une finalité, un but. Donc si on développe uniquement de l'accompagnement individuel pour les leaders, en quelque sorte on tue les organisations.

## Favoriser de la socialité

C'est ce que nous voyons à notre niveau dans les organisations avec des effets de désinstitutionalisation massifs. Il n'y a plus d'étayage, on ne sait plus sur quoi s'appuyer pour trouver du sens à son travail. C'est la question du sens. Qu'est ce qui fait sens, on ne sait plus... C'est également les socialités qui se défont comme la culture métier, le syndicalisme,... L'intervention peut favoriser des reprises de socialités intermédiaires car cette socialité a une fonction de support, d'étayage pour la personne. La difficulté est que, si les personnes sont tellement en difficulté, c'est qu'elles ne sont plus étayées socialement dans les organisations. Chacun est là pour lui-même, il ne sait pas vraiment pourquoi. Elles sont atomisées. Avant, si j'avais un métier, j'étais dans mon groupe métier et j'étais moins individualisé car j'existais par mon appartenance au groupe. C'est une évolution de la société, c'est « l'individualisme démocratique » puisque je vais changer plusieurs fois de métier dans ma carrière.

Donc comment créer de la socialité intermédiaire ? On l'a créée à deux niveaux. D'une part cette socialité passe par l'externalisation car les gens recréent du social, du groupe ailleurs comme le loisir, les groupes d'analyse de pratiques hors organisation. Cette socialité peut les mettre complètement en dehors de l'organisation soit elle nourrit l'organisation par l'analyse, la compréhension, la formation. Sinon on peut tenter de recréer de la socialité à l'intérieur, là où les gens se vivent. Hors soit les gens sont seuls soit ils sont dans des groupes qui sont surdimensionnés puisqu'on est géré par l'Europe, l'international et que les managers disent « vous savez, ce n'est pas de notre ressort, ces décisions ce n'est pas nous, c'est à Bruxelles,... » Donc soit je suis tout seul, ou dans une dimension surdimensionnée et je ne sais plus ce qui fait cadre dans mon travail. Et ça ce n'est pas qu'un problème de manager.

## Que les coachs ne soient pas trop trompés sur ce qu'ils font

On voit en quinze ans que la demande à changer et autant avant le responsable parlait de l'organisation et demandait une intervention centrée sur l'organisation, le groupe, le service et au service de, autant maintenant la demande est centrée sur la personne avec le coaching avec des dérives qui vont aller jusqu'à un manager qui va parler de sa femme, de ses enfants. C'est un constat et une mise en évidence d'alerte sur la désinstitutionalisation même si il y a des pratiques intéressantes à voir mais il faut les repérer. Le mot coaching dit aussi cette dérive là. Plus les coachs vont avoir cette pratique là et la dire, plus ils vont avoir envie de faire ça et jouer les apprentis psychologues puisque ça leur plait. Ça permet de sortir d'un métier de la production, d'être dans une relation d'aide, qui touche à l'humain, d'avoir le sentiment d'être utile aux personnes. Attention, il ne faut pas mettre tout le monde dans le même panier, mais c'est une dérive. Et la prescription n'est pas la panacée. Il faut travailler avec ces coachs et qu'ils puissent voir eux même, qu'ils ne soient pas trop trompés non plus sur ce qu'ils font.

### Florence GIUST-DESPRAIRIES

Professeur à l'Université Paris 7,

de formation psychologue clinicienne.

Elle est présidente du CIRFIP (Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention Psychosociologiques) qui publie la Nouvelle Revue de Psychosociologie.

Co-directeur du Laboratoire de Changement Social

<http://www.cirfip.org>



Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

L'ALLIANCE ANTIDEMOCRATIQUE  
DU COACHING ET DU COGNITIVO-  
COMPORTEMENTALISME

# UNE ALLIANCE ANTIDEMOCRATIQUE

**Hervé CASTANET**

Psychanalyste

Professeur des Universités (clinique psychopathologique)

Responsable de la section clinique d'Aix – Marseille de l'Institut du Champ Freudien

Directeur clinique du CPCT de Marseille

Dans un essai récent, *L'Empire des coaches*, un psychanalyste R. Gori et un philosophe P. Le Coz, tous deux universitaires, ont démonté les soubassements idéologiques du coaching. Certains ont pu contester leur analyse en prétextant que le coaching était, en pratique, autre chose que ce que ces deux auteurs voulaient le faire croire, bref qu'il avait des coaches. C'était oublier que Gori et Le Coz fondent leur démonstration à partir de textes précis, référencés, cités, qui font autorité parmi les coaches eux-mêmes. Or, à lire ces textes et à suivre le commentaire proposé, une logique imparable se dégage : le coaching participe, malgré ses faiblesses épistémologiques, sa pauvreté conceptuelle, le simplisme de ses remarques, à une entreprise de *médicalisation* de la vie psychique et sociétale où ce qui ne va pas, ce qui rate, ce qui fait symptôme soit nouage singulier pour chacun, peut et doit être traité et guéri au nom d'une visée harmonique (ou espérée harmonique) entre une action et sa visée de résultat.

Cette analyse est désormais établie. Inutile d'y revenir. Nous voudrions par contre, hors tout soucis d'exhaustivité, insister sur une *alliance idéologique* que nombre de textes et de descriptions concrètes révèlent entre le coaching comme pratique et les sciences comportementales et cognitivistes comme référent théorique. Cette alliance est telle que les actions éducatives elles-mêmes – de la maternelle à l'université – sont conçues, par quelques-uns, comme un vaste laboratoire de coaching expérimental où le coach (l'enseignant, l'instructeur) fait appel aux sciences du comportement et au cognitivisme pour saisir ce qui fait réussite ou échec pour l'apprenant (l'élève).

Démontons cette alliance.

## La cognition et le social

Dans *Soi et le contexte* (1993), ouvrage théorique sur la cognition sociale en tant qu'elle est susceptible d'orienter les comportements individuels, J.-M. Monteil, professeur de psychologie sociale expérimentale cognitive à Clermont-Ferrand, fasciné par les travaux sur la manipulation, pose son constat : la révolution intellectuelle du XX<sup>e</sup> siècle est la révolution neuronale (p. 16) – aussi « Lorsque la psychologie scientifique s'attache à l'étude de la connaissance, soit à travers les processus permettant sa construction, soit à travers ceux utilisés dans sa mobilisation, le paradigme théorique dominant demeure celui de la psychologie cognitive » (p. 14). Le terme *scientifique* appliqué à *psychologie* a toute son

Hervé Castanet

importance. La psychologie scientifique est cognitiviste et parce que la psychologie est cognitiviste, elle est scientifique. D'où la définition qui s'en déduit : « Personne ne conteste sérieusement aujourd'hui le fait que la formation du cerveau soit l'œuvre d'une programmation génétique » (p. 16). Or, cette définition rend problématique la possibilité de la psychologie sociale sauf à la réduire à un ensemble de représentations secondaires habillant

« structures, genèses et incidences comportementales des systèmes nerveux central et périphérique » (p. 16). La réduire ainsi la sort de l'approche cognitiviste seulement possible dans les neurosciences. Comment sortir de l'impasse ? Justement, Monteil s'attache aux travaux (Lecourt, Prochiantz) qui vont inclure le social dans « la construction des réseaux neuronaux, au point d'être indissociable de leur élaboration [...] » (p. 17). La possibilité d'une psychologie sociale explicitement cognitiviste reprend ses droits : « La neurobiologie comportementale nous apprend que l'histoire sociale et affective des individus s'engramme dans la matière cérébrale même [...] au moment du codage et du stockage de l'information, l'expérience sociale et émotionnelle est étroitement associée à l'environnement corporel du sujet » (p. 18). Bref, « ce qui est stocké correspond non seulement à l'information mais aussi à la façon dont cette information a été traitée [...] aux conditions sociales et émotionnelles dans lesquelles se trouve placé l'individu [...] » (p. 19). À ce titre, il y a une *cognition sociale* – voilà le postulat – que le psychologue social se doit d'étudier scientifiquement – c'est l'objet de sa recherche. Le soi et le contexte, l'individuel et le collectif, s'en trouvent aussitôt définis : « [...] le schéma de soi constituerait une structure cognitive contenant des connaissances génériques à propos de soi [...] et organisant et guidant le traitement des informations relatives à soi. [...] Une fois formé, ce schéma jouerait un rôle médiateur dans la perception, la mémoire et l'action » (p. 53). Le schéma de soi est une « unité de traitement » (p. 56).

Le soi et le contexte social font, avec de tels supposés, l'objet d'une double réduction naturalisante. Le soi individuel est réduit à une unité de traitement objectivable des informations sur le modèle stimulus-réponse – c'est l'hypothèse cognitive de l'homme neuronal. C'est l'homme machine à traiter des

informations. Le social, lui, se réduit à l'interrelationnel : les objets sociaux (les personnes, les groupes, soi, autrui, etc.) sont traités cognitivement par le « sujet social » (p. 110), comme dit Monteil. Le social est certes plus complexe que l'individuel, mais il n'a aucune spécificité comme tel. Il n'est que l'extension complexifiée de mécanismes individuels cognitifs fondamentaux. Le social est pensé comme un *plus* quantitatif – plus d'acteurs, plus d'informations, plus de variables et d'influences, etc., que dans l'individuel. Sa

définition propre fait défaut. Les idéologues du XVIII<sup>e</sup>, les historiens du XIX<sup>e</sup>, les sociologues et ethnologues du XX<sup>e</sup>, les marxistes qui ont tenté de fonder le social comme concept autonome sont balayés d'un revers de main ! Cette épistémologie est sommaire.

### L'imaginaire de l'interrelationnel

J.-M. Monteil, comme chercheur, a choisi d'appliquer son orientation cognitive expérimentale à l'enseignement et à la formation. Au début des années 1980, une question le taraude : quelle est l'influence des contextes sociaux sur les comportements et performances scolaires ? Deux livres *Éduquer et former, perspectives psycho-sociales* (1990) et *Réussir ou échouer à l'école : une question de contexte ?* (2002) consigneront ses principaux résultats. La « comparaison sociale » qui est un « comportement élémentaire » sera, pour lui, un élément déterminant pour analyser cette influence et trouver des solutions pratiques à l'échec scolaire – « La

réussite et l'échec scolaires sont au cœur de la préoccupation des parents, des enseignants et des élèves. Comment favoriser la première et éviter le second ? » (*Éduquer et former*, p. 5). J.-M. Monteil

étendra cette question à tout dispositif d'apprentissage et *in fine* à la vie sociale elle-même : comment réussir ? Comment être performant ? Comment fonder une réponse scientifique à ces questions ? Le fonctionnement social étant lui-même conçu sur ce mode : la société est une vaste classe d'école où des éducateurs y forment des apprenants. « L'acte pédagogique est une construction, une démarche d'élaboration dont les points d'application sont des personnes en développement. C'est en cela qu'il est urgent [...] de fournir aux éducateurs des outils intellectuels et pratiques pour qu'ils puissent doter le plus grand nombre d'apprenants des habiletés cognitives indispensables à une adaptation sociale

réussie » (*ibid.*, p. 195). « Mais peut-être est-ce une autre histoire ? », conclut-il. Justement cette *autre histoire* est celle de son action administrative... Rarement un outil théorique expérimental se sera vu obtenir une telle application concrète directe.

**« des habiletés cognitives indispensables  
à une adaptation sociale réussie ! »**

Qu'est-ce que la comparaison sociale ? Elle démarre avec *l'attribution*, « primat cognitiviste ». « L'attribution serait non seulement le processus par lequel un individu donne un sens à son environnement, mais aussi un processus par lequel un individu se voit assigner une place dans les rapports sociaux » (*ibid.*, p. 45). En me comparant à autrui, tout à la fois je produis une connaissance de moi et je rends possible une influence d'autrui sur moi – c'est la théorie du *feedback* que des expériences en laboratoires isolent. La comparaison sociale est l'atome élémentaire des conditions sociales où l'homme neuronal est inséré. Ces comparaisons peuvent être dépréciatives (« constat d'infériorité ») et donc inhibantes quant aux performances ou bien positives ouvrant un changement des conduites. Voici quelques possibilités comparatives : « 1) Se comparer à mieux est dynamisant. 2) Utiliser la comparaison descendante est révélateur d'un besoin de "protection de soi". 3) La comparaison latérale n'est pas dynamisante. 4) L'influence de la comparaison sociale dépend des attributions négatives ou positives et de la plus ou moins grande visibilité qui leur est faite » (« Hétérogénéité, habillage de la tâche et évaluation », Académie de Poitiers, 2002).

La comparaison sociale ouvre directement sur l'évaluation : « [...] tout processus d'apprentissage, nécessairement finalisé par l'acquisition de connaissances et la maîtrise de nouvelles habiletés cognitives, suppose, pour la conduite efficace de son déroulement, d'en contrôler ses effets.

L'évaluation dont la vertu première est de permettre la confrontation d'un résultat à un objectif s'impose donc comme une nécessité » (*Éduquer et former*, p. 34). L'enseignant est devenu évaluateur cognitif par définition : « [...] l'accompagnement, le guidage de l'élève dans son parcours d'apprentissage requiert en permanence qu'il soit informé sur ses comportements cognitifs » (*ibid.*, p. 35). L'évaluation n'est pas

ponctuelle, limitée à telle ou telle circonstance – elle est généralisée jusqu'à se confondre avec la pratique pédagogique : « L'activité évaluative constitue donc une pratique quotidienne véritablement constitutive de l'univers scolaire. C'est une psychologie de tous les jours dont les chercheurs en psychologie sociale ont fait un objet d'étude pour en comprendre les mécanismes et en prévoir les effets [...] » (*ibid.*, p. 40). Le cercle se referme : le psychologue social cognitiviste produit la science de la vie quotidienne. À l'appliquer à chacun, l'évaluation devient autoévaluation : l'individu, via la comparaison sociale, sait objectivement les mécanismes qui l'agissent et il peut en prévoir les effets en confrontant les résultats aux objectifs. Par là, il corrige ses erreurs cognitives...

La démonstration livre son ressort idéologique : sous les illustrations expérimentales, les références aux corpus produits, les outils statistiques et autres tableaux de corrélation, se découvre une option managériale du fonctionnement de l'apprentissage scolaire et au-delà de la société. L'homme nouveau, transparent à lui-même, fruit de la science, conscient de ce qui gouverne ses erreurs, adapté socialement,... sort du laboratoire cognitiviste !

## Et l'enseignement ?

L'enseignement, dans les propos de J.-M. Monteil, se réduit à la formation, à l'instruction. Apprendre est appliquer les compétences intrinsèques de l'élève aux caractéristiques intrinsèques de l'objet *savoir*. Assurer une adéquation entre les deux constitue la tâche prioritaire de l'enseignant. Le rôle du professeur est double. Le savoir de sa spécialité (neuf disciplines différentes en classe de sixième rappelle-t-il), lui, est objectif et quantitatif voire encyclopédique. J.-M. Monteil prend l'exemple de l'agrégation : c'est *tout* savoir

sur une question apprise pendant un an. Mais ce « tout » du savoir ne fait pas le tout de l'apprentissage. Justement, il y a la dimension *engineering* de la tâche pédagogique. En 1999, J.-M. Monteil en précisait l'enjeu : « L'instruction, [...] enseigner à apprendre, relèvent d'une expertise professionnelle dont les experts sont les enseignants. En revanche, la partie éducative n'est pas l'expertise exclusive des



## Une Alliance antidémocratique ...

### Hervé Castanet

enseignants heureusement. Elle se partage avec [...] l'ensemble des groupes sociaux. » Voici la conclusion : « L'éducation est donc un espace partagé et l'instruction est un espace d'expertise » (*Audition de J.-M. Monteil au Sénat* le 17 février 1999). J.-M. Monteil a des mots durs contre le savoir académique. Ainsi celui des classes préparatoires où l'enseignant rêverait d'un savoir absolu sans s'occuper de l'élève – c'est, pour lui, « l'idéologie du don ». Le savoir est relatif, toujours falsifiable (référence à K. Popper). Baser l'enseignement sur sa seule production-transmission est un vrai leurre dangereux pour la société. C'est une conception élitiste contestable. Par contre, l'ingénierie d'enseignement peut, elle, accéder à la science puisqu'elle est fondée sur les postulats scientifiques de la psychologie cognitive et comportementale. Elle est mesurable, chiffrable. Elle fonde une vérité objective : la *qualité*, individuelle et sociale, objectivée. Bref, elle, seule, est scientifique ! « C'est donc aussi une scène sociale (*l'enseignement*) qu'il s'agit d'organiser afin de permettre aux différents acteurs concernés de se livrer efficacement aux exercices cognitifs dont les fondements sont le plus généralement déterminés par des programmes ou de grandes orientations disciplinaires » (*Réussir ou échouer à l'école : une question de contexte ?* p. 8). Oui, les fondements des programmes et disciplines doivent être livrés aux « exercices cognitifs ». Et voilà la scansion : « Dans cette perspective, les sciences du comportement offrent un ensemble de repères pertinents » (*ibid.*, p. 8)

Oui, l'entreprise cognitivo-comportementale de J.-M. Monteil qui veut « organiser » cette scène sociale de la sorte est une entreprise d'assujettissement, de servitudes volontaires, de naturalisation du sujet du désir et de la liberté. L'entreprise désignée ici est liberticide et qu'elle s'oppose justement à la liberté, à l'égalité et à la fraternité. Et comment oublier, *in fine*, que J.-M. Monteil, après avoir été directeur de l'Enseignement supérieur au ministère, premier président de l'Agence d'Évaluation de la Recherche Scientifique (AERES), est aujourd'hui conseiller du premier ministre et que son bureau est situé à l'hôtel Matignon ?

Oui, toute pratique de coaching qui se réfère, explicitement ou implicitement, au cognitivo-comportementalisme, incompatible avec la découverte du sujet de l'inconscient par Freud, participe à cet asservissement subjectif antidémocratique. À ce titre, parce qu'au service des maîtres, elle sera combattue

« .... entreprise d'assujettissement,  
de servitude volontaires,  
de naturalisation du sujet  
du désir et de la liberté [...] »  
« incompatible avec  
la découverte du sujet  
de l'inconscient,  
participe à cet asservissement  
subjectif antidémocratique... »

au nom justement d'une autre position quant au sujet mû par ce qui, en structure, toujours rate – soit le réel de l'objet qui font notre boussole.

### Hervé CASTANET

Professeur des Universités (clinique psychopathologique)  
Psychanalyste – Ecole de la Cause Freudienne  
Responsable de la section clinique d'Aix – Marseille de l'Institut du Champ Freudien  
Directeur clinique du CPCT de Marseille

Contact [castanet.herve@wanadoo.fr](mailto:castanet.herve@wanadoo.fr)



Texte d'ArianeSud [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)





# *Le fil d'Ariane*

## *Spécial Coaching*

hors série décembre 2007

# *Présentation*

## *des*

# *Auteurs*

## Les auteurs...

### En quelques mots



## Ronie Bouchon

Formatrice - coach  
Accompagnement au changement  
Fondatrice d'ArianeSud Entreprendre  
☎ [ronie.bouchon@neuf.fr](mailto:ronie.bouchon@neuf.fr)

### Des FORMATIONS

### inter ou intra entreprise

**ArianeSud Entreprendre** vous propose ses formations dans le cadre de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). Nos formations s'adressent à toute personne au sein d'une entreprise ou en projet, ayant envie de progresser dans sa carrière professionnelle en développant ses compétences personnelles et en renforçant son projet professionnel. Nous ne faisons pas de formation standardisée et nous nous engageons en vous offrant.....  
...une culture du « cousu main » qui vous va comme un gant !

- ‡ Formation certifiante « Les **Fondamentaux de l'Accompagnement** – Coaching » de 40 heures sur un semestre par Michel Vial et Nicole Mencacci pour acquérir ou renforcer ses concepts et repères pour développer une réflexivité sur sa pratique
- ‡ Formation « L'**autobiographie réflexive**® » sur 2 jours par Dominique Jaillon pour découvrir un outil spécifique d'accompagnement permettant d'intégrer au coaching professionnel la dimension personnelle dans l'exploration des comportements professionnels
- ‡ Week end « **analyse de pratique** » avec Florence Giust Desprairies
- ‡

### Des INTERVENTIONS au travers

### d'accompagnement individuel et coaching

Nos interventions en entreprise concernent la GPEC. L'accompagnement de clarification ou le coaching professionnel s'adresse aussi bien à l'entreprise pour un accompagnement de son personnel dans la valorisation de ses talents et une mise en dynamique qu'au particulier qui souhaite redonner un nouvel élan et une cohérence à sa carrière.

- ‡ du conseil ou du coaching dans le domaine du bilan de clarification, de la mobilité professionnelle, de la recherche de poste salarié, de création ou reprise d'entreprise
- ‡ des interventions en lien avec la GPEC
- ‡

### Des EVENEMENTS

### des cycles de rencontres entre l'université et les professionnels

Un programme tout au long de l'année qui couvre des thématiques très variées avec des intervenants universitaires de qualité ou professionnels reconnus venant pour certains de loin et qui nous font l'extrême gentillesse de venir intervenir pour notre plus grand plaisir.

#### Pour le développement de compétences à travers la rencontre d'universitaires

- ‡ des rencontres - conférences avec des universitaires à destination des praticiens que nous sommes pour s'alimenter de nouvelles réflexions et rester à la pointe de notre potentiel
  - ✓ CaféEval avec des thématiques variées à destination des professionnels
  - ✓ Rencontre avec l'université « Cycle Michel VIAL »
  - ✓ Fusée Ariane et ses « Découvertes innovantes »

#### Pour le développement de réseaux

des Ateliers et des Apéros – réseaux « le rendez vous des AS (ArianeSud) »

Devenez amis d'ArianeSud pour participer aux événements – cotisation annuelle 10€ - bulletin Adhésion sur site



## Roland Brunner

Psychanalyste

Coach superviseur

Membre du GRAAM

Membre fondateur de la Société Française Coaching (SF Coach)

Auteur de l'ouvrage "*La psychanalyse expliquée aux managers*" publié aux Editions d'Organisation, 2004, il est aussi chroniqueur au magazine "L'Entreprise"



[rolandbrunner@minitel.net](mailto:rolandbrunner@minitel.net)

## Lucien Lemaire

Coach consultant et formateur en management

Responsable pédagogique du DESU Coaching d' Aix Marseille 3

Coach , formateur de coachs consultant en management et management de projet.

Après une formation initiale en mathématique (DEA) et 25 ans de responsabilités, en particulier dans le management de grands projets opérationnels, au sein d'entreprises de hautes technologies, il a souhaité revisiter et mettre en perspectives son expérience en complétant sa formation par un MBA et un DEA de psychologie clinique et cognitive. Il a fondé, en 2002 le Cabinet Co-Présence spécialisé dans l'accompagnement des hommes, des équipes et des organisations.

Il a créé, en 2004 le Diplôme Universitaire de Coaching à la faculté d'économie appliquée d'Aix en Provence qui propose un cursus novateur et très engageant pour la formation de coachs individuels et d'équipe.

Il intervient également dans différentes écoles de commerce (EDHEC, CRC HEC...) pour des séminaires ponctuels autour de la conduite du changement.

Il s'est engagé, très tôt, dans un long parcours thérapeutique, plus spécifiquement dans le paradigme psychanalytique (7 ans de psychanalyse individuelle, 12 ans de thérapie de groupe, 2 ans de psychodrame analytique) Quarante ans d'expérience de l'Aïkido et la fréquentation de quelques autres disciplines ainsi que l'expérience des thérapies analytiques et corporelles l'ont amené à intégrer le corps et l'émotion dans sa pratique professionnelle.

Engagé dans un travail philosophique à partir de la phénoménologie, Il anime aujourd'hui, un atelier de réflexion sur son apport dans le coaching à partir des travaux de Martin Heidegger, Henri Maldiney et plus généralement des thérapies existentielles. Il propose, dans le même esprit, divers séminaires avec des artistes sur la thématique de l'art et du coaching.

Publications :

- "Psychothérapie et Complexité". Journal du Psychologue, 1997
- "Capitalisation et maîtrise de grands projets" International, Defense & Technology, 1995.
- « Entre cristal et fumée : le Coaching en question », revue « Personnel » de l'ANDCP, 2004
- « La qualité ou le vertige de l'impossible maîtrise », communication Journées IPM, 2005
- « Le grand livre du coaching » (ouvrage collectif), Editions d'Organisation, à paraître (2008)



[lemaire.lucien@wanadoo.fr](mailto:lemaire.lucien@wanadoo.fr)

site internet : [www.co-presence.com](http://www.co-presence.com)

Blog: <http://lamoucheducoach.blog.lemonde.fr/>



## Philippe Bigot



Il dirige un cabinet conseil RH depuis 15 ans. Spécialisé dans l'accompagnement (coaching) des personnes et des équipes, il forme et supervise des professionnels du coaching.

 [philippe.bigot@convergencerh.com](mailto:philippe.bigot@convergencerh.com)

La raison d'être du Cabinet Convergence Conseil RH est d'accompagner ses clients dans le **développement de leurs potentiels** autant que vers **leur meilleur niveau de développement et de mobilisation de leurs ressources**.

Convergence Conseil RH est un cabinet de conseil et de formation, spécialisé en ressources humaines et développement des organisations, au service **depuis 1993**, d'entreprises et d'acteurs qui souhaitent développer leur potentiel. A partir d'une vision avancée des organisations, Convergence appréhende l'entreprise comme un **système vivant, intelligent et apprenant**, dans lequel, acteurs et équipes dirigeantes construisent ensemble la finalité de l'entreprise et les capacités pour y parvenir.

Convergence accompagne les entreprises et organisations dans la mise en œuvre de leurs missions et projets, par le développement des **compétences individuelles et d'équipes**, par le développement de la **cohésion** et de **l'efficacité collective**.

Convergence Conseil RH c'est aussi **L'École du Changement** qui propose aux acteurs Consultants, Coachs, Formateurs ainsi qu'aux Managers **un espace de formation et de supervision des pratiques** d'intervention en organisation. Formations aux métiers de coach, de consultant mais aussi formations à l'accompagnement d'équipes, à l'approche systémique constituent un ensemble de ressources pour la professionnalisation. Pour en savoir plus : [www.convergencerh.com](http://www.convergencerh.com)

Convergence : une équipe de consultants

### Philippe BIGOT

Fondateur & dirigeant de  
Convergence- L'École du Changement  
Consultant en management  
Coach spécialisé dans  
l'accompagnement des cadres  
dirigeants et des équipes dirigeantes  
Créateur du modèle « Coaching  
Orienté Solution® »  
Spécialiste de l'approche systémique et  
des interventions systémiques brèves  
Accrédité Membre Titulaire de la  
SFCoach© et Président du Comité  
d'Accréditation et de Déontologie de  
SFCoach©

### Christian LUJAN

Consultant et coach  
Doctorat en Psychosociologie  
Spécialiste de « la clinique du  
travail »  
Accrédité Membre Titulaire de la  
SFCoach© et responsable du  
Pôle Recherche &  
Développement de la SFCoach  
Coauteur de : « Quand le travail  
rend fou - Pour que ça change » -  
Jean Attias Éditions - Octobre  
2003. Et de « Diriger et  
motiver » Editions d'Organisation

### Caroline POMPONI

Formatrice en management et  
relations humaines  
Anime des « formation de  
formateurs » depuis de  
nombreuses années  
Conseil en bilan professionnel et  
bilan de compétences  
Spécialiste de la pédagogie des  
adultes  
Licence en Sciences de l'Education  
et apprentissage



## Michel Vial



MCF, HdR, Université de Provence, Sc Education  
Directeur laboratoire de recherche GRAP  
Président de RéseauEval



Site personnel

[Michel.Vial@univ-provence.fr](mailto:Michel.Vial@univ-provence.fr)

<http://www.michelvial.com>

**Michel VIAL** de l'Université de Provence et Chercheur en sciences humaines spécialisé dans l'évaluation des relations humaines professionnelles, responsable du Master Professionnel Consultants en Organisation et Coaching. Il a participé à la réflexion sur un référentiel métier des coachs avec la SF Coach. Il est responsable du GRAP (Groupe de Recherche sur l'Accompagnement dans l'UMR ADEF). Il est enfin co-auteur avec Nicole Mencacci d'un livre sur l'accompagnement professionnel sorti en 2007. Il a créé une formation spécifique à l'accompagnement sur Marseille qui démarre en février 2008 à Marseille conçue pour le professionnel en poste (40 heures sur 5 mois). voir « les fondamentaux de l'accompagnement » sur le site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)

### Disciplines de Références

Socio-anthropologie/psycho-sociologie clinique/ didactiques professionnelle

### Objets de recherche

- La professionnalisation des personnels de santé
- L'évaluation de et dans la formation
- La VAE
- L'intervention éducative et le travail du consultant
- L'évaluation comme agir situé

### **GRAP** Programmes de recherche (UMR ADEF)

Responsable de ce groupe de recherche qui travaille sur

- l'agir professionnel
- L'accompagnement professionnel
- Le rôle de la culture en évaluation
- La VAE, comme pratique d'évaluation

### **RéseauEval**

Président de cette association adossée à l'université qui a pour visée de « se mettre en réseau pour le développement de la culture en évaluation dans les organisations » [www.reseaeval.com](http://www.reseaeval.com)

### Sa bibliographie – les essentiels



#### **L'évaluation au quotidien**

Odile Thuilier  
Michel Vial

Ed Lamarre



#### **Les modèles de l'évaluation**

Jean jacques Bonniol  
Michel Vial

Bruxelles : De Boeck  
Université



#### **Se former pour évaluer**

Michel Vial

Bruxelles : De Boeck  
Université



#### **L'accompagnement professionnel ?**

Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative.

Michel Vial et Nicole Mencacci  
De Boeck Université 2007





## Dominique Jaillon

Sociologue-socianalyste, Coach

Formateur coach intervenant dans plusieurs formations comme le master coaching de l'université de Provence, concepteur de formation au coaching

Président de la Société Française de Coaching ( [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org) )

Maître de conférences, Université de Clermont II

Chercheur au Laboratoire de Changement Social, Université Paris 7- Denis Diderot

### Expertise & champ d'intervention

Accompagnement des Changements individuels et collectifs

Coaching de Cadres Dirigeants et d'Equipes

Supervision de coachs

Formation aux relations humaines, management des hommes et des organisations

Formation à l'autobiographie réflexive® (sur marseille en Avril-mai 2008 voir [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com) )



[dominique.jaillon@wanadoo.fr](mailto:dominique.jaillon@wanadoo.fr)



## Florence Giust-Desprairies

Professeur Université Paris VII

Psychosociologie – Psychologie - sociale clinique

Présidente du CIRFIP

( Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention psychosociologiques)



[giustdesprairies@wanadoo.fr](mailto:giustdesprairies@wanadoo.fr)

Site Cirfip <http://www.cirfip.org/>

Week end d'analyse des pratiques en Provence prévu juillet 2008 (voir [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com) )

### Éléments de bibliographie

**Mettre la pensée en travail : approche clinique** Genève, De Boeck, 2008

**De la clinique un engagement pour la formation et la recherche.** Genève, De Boeck, 2006

**Analyser ses pratiques professionnelles en formation.** Paris, C.N.R.D.P, 2005

**Le désir de penser.** Paris, Téraèdre, 2004

**L'Imaginaire Collectif.** Toulouse, Erès, 2003

**La figure de l'autre dans l'École Républicaine.** Paris, PUF, 2002

**Vocabulaire de Psychosociologie : Références et Positions** Notions traitées : Analyse de discours, Crise, Représentation, Imaginaire. Auteur : Cornélius Castoriadis, Paris, Erès, 2002

**Crises : approche psychosociale clinique.** En coll. avec J. Barus-Michel et L. Ridet, Paris, Desclée de Brower, 1996

**L'enfant Rêvé. Significations imaginaires d'une école nouvelle.** Paris, Armand Colin - réédition 2005

## Hervé Castanet

Psychanalyste

Professeur des Universités (clinique psychopathologique)

Responsable de la section clinique d'Aix –

Marseille de l'Institut du Champ Freudien

Directeur clinique du CPCT de Marseille

 [castanet.herve@wanadoo.fr](mailto:castanet.herve@wanadoo.fr)

\*

### Eléments de Bibliographie

Il a publié notamment "Réel et éthique de la psychanalyse", "Regard et perversion", "Le regard à la lettre", "La manipulation des images - Pierre Klossowski et la peinture", "La lettre volée. Ne me faites pas dire ce que je n'écris pas, entretiens avec Christian Prigent". "Psychanalyse" (Armand Colin), "Pierre Klossowski, la pantomime des esprits" (Payot-Lausanne), "Homo-analysants" (Le Seuil).

### L'Institut du Champ Freudien

Sous les auspices du département de psychanalyse de l'Université Paris VIII

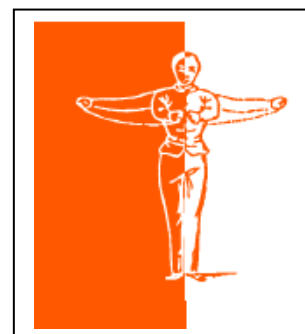
Section clinique d'Aix - Marseille

Directeur : Jacques-Alain MILLER

Treizième session – année 2008 (janvier à juin)

 [section.clinique.am@wanadoo.fr](mailto:section.clinique.am@wanadoo.fr)

Site [www.section-clinique.org](http://www.section-clinique.org)



### Enseignement pris en charge par la formation permanente

La section clinique

Thématique de l'année 2008 : **L'objet en psychanalyse : de l'objet perdu de Freud aux objets (a) de Lacan**

La propédeutique

Thématique de l'année 2008 : « **Qu'est-ce que le symptôme pour la psychanalyse ?** »

### Le Centre Psychanalytique de Consultations et Traitement - CPCT

Une vingtaine de psychanalystes bénévoles, orientés par S.Freud et J.Lacan se sont associés pour ouvrir un lieu au cœur de Marseille, le « Centre psychanalytique de consultations et traitement » qui accueille, traite et oriente toute personne qui en fait la demande. Les traitements y sont gratuits, limités dans le temps. Les psychanalystes impliqués y sont bénévoles. Le CPCT est ouvert à tous : enfant, adolescent, adultes

Il traite, à partir de la psychanalyse, les formes multiples sous lesquelles symptômes et souffrances se manifestent dans la clinique et la vie sociale.