

# 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 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

\* 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

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 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'accompagnement, 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, 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)