

N°34 – Le coaching, symptôme ou remède ?

Parution : Automne 2022

Sous la direction de
Gilles Arnaud, Maryse Dubouloy et Annick Ohayon

ARGUMENT

Alors que certains prédisaient jadis à ses débuts que le coaching ne serait qu'une mode fugace, force est de constater, plusieurs décennies plus tard, qu'il s'agit désormais d'une pratique bien installée. Ce numéro de la Nouvelle Revue de Psychosociologie permettra, nous l'espérons, d'étayer et d'approfondir l'idée qu'un tel enracinement ne s'est pas produit sans un certain nombre de modifications, superficielles ou en profondeur, par rapport à ce qu'elle était à l'origine. Supposé permettre aux individus de mobiliser leurs propres ressources pour faire face à un environnement déstabilisant, voire inquiétant, afin d'améliorer leurs performances, le coaching s'est même encore développé sous différentes formes dans de nombreux lieux de la société depuis la pandémie de covid 19.

Où en est donc le coaching aujourd'hui ? Que recouvre-t-il ? Qui en est demandeur ? Qu'attend-on de cette pratique ? Qui sont ces coachs qui conçoivent et offrent des débouchés aux multiples demandes qui émergent non seulement au travail, mais aussi dans le champ éducatif, du bien-être et de la santé, de la spiritualité, de la conjugalité, et autres aspects de la vie personnelle ou des loisirs ? Assiste-t-on à l'extension « tous azimuts » du domaine du coaching ? Fait-il symptôme (si oui, de quoi) ou constitue-t-il un remède (si oui, à quoi) ? Peut-on aller jusqu'à le considérer comme un *pharmakon*, à savoir un mal inclus dans le remède lui-même ? Telles sont les premières grandes questions dont les coordinateurs de ce dossier invitent à se saisir dans le cadre de cet appel à contributions.

Dans cette perspective, il convient d'abord sans doute d'interroger ou réinterroger le vocable même de coaching. Qu'en est-il du caractère attrape-tout de cette catégorie regroupant soutien, accompagnement et thérapie ? N'assiste-t-on pas à une simplification réductrice du lexique naguère utilisé pour rendre compte d'une diversité de pratiques d'accompagnement (mentorat, tutorat, accompagnement de groupes ou d'équipes...) (Cifali, Théberge & Bourassa, 2010), du fait de son annexion par cette appellation englobante de coaching qui tend à abraser les distinctions, voire à signifier tout et son contraire ? A moins que les « ambiguïtés des mots/maux du coaching » (Fatién, 2008) n'offrent paradoxalement des ouvertures et voies de dégagement bénéfiques aux coachés eux-mêmes ? Plus généralement, quelle innovation introduit-on exactement lorsque l'on passe « de l'accompagnement au coaching » (Deret, 2021) ?

Il pourra ensuite s'avérer heuristique d'examiner et analyser la cartographie et la généalogie des « terrains » sur lesquels les coachs exercent leur métier. A quelle nécessité psychologique, économique, sociale, organisationnelle, existentielle et maintenant écologique (au sens étymologique) répondent-ils ?

Arrivé en France, venant des Etats-Unis à la fin des années 1980, le coaching a prioritairement trouvé sa place dans les entreprises et les organisations. Depuis lors, les lieux d'intervention des coachs se sont diversifiés. On les rencontre auprès des sportifs en mal de performance, des élèves et étudiants traversant toutes sortes de difficultés, de souffrances, de doutes quant à leur orientation. Des artistes ont recours à leur service afin d'éveiller imagination et créativité. Quant à ce qu'il convenu d'appeler le coaching de vie, si on ne trouve pas beaucoup d'articles dans les revues scientifiques, les propositions de ce type d'accompagnement sont pléthore sur Internet. Qu'est-ce qui sous-tend de telles évolutions ?

Il en est de même pour ce qui concerne les demandeurs de coaching. Qui sont-ils ? Sans doute convient-il de faire la distinction entre le coaching pratiqué par l'intermédiaire de l'entreprise, qu'il soit volontaire ou prescrit, et le coaching dont la demande émane d'un individu à titre personnel. Quelles sont les entreprises qui y ont recours ? Quelles sont les ressources financières, sociales, déployées par celles-ci ? Dans quelle mesure l'évolution économique, organisationnelle et managériale a-t-elle une incidence sur les besoins de coaching ? Qui sont les bénéficiaires d'un coaching professionnel : dirigeants, managers en prise de responsabilités, hauts-potentiels, personnes en difficulté et, en ce cas, par rapport à quel type de difficulté ? Quelles sont leurs activités professionnelles, leurs fonctions, leurs niveaux hiérarchiques ? Qui sont les personnes qui recourent d'elles-mêmes à un coaching ? Quelles sont leurs justifications et leurs attentes ? Comment sélectionnent-elles les professionnels auxquels elles vont avoir recours ? Comment évaluent-elles leurs performances ?

Plus spécifiquement, se pose aussi la question de savoir sur quel « objet » repose le contrat de coaching. A l'instar des personnes qui ont recours à du coaching, l'objet de celui-ci a indubitablement évolué. Alors que la problématique fondatrice était essentiellement celle de l'autonomie et du pouvoir d'agir, les interventions des coachs, loin d'avoir sombré sous les vagues successives des problématiques et modes managériales, ont accompagné successivement et parallèlement la gestion du changement et la résistance à celui-ci, la mise en place de la qualité, la communication, le leadership, l'excellence, l'intelligence émotionnelle puis l'intelligence collective, l'entreprise libérée ou agile, sans oublier la diversité, l'éthique, les risques psychosociaux. Au fil des années, de la question de l'*empowerment* à celle de la souffrance au travail, rien ne semble avoir échappé à l'intervention des coachs.

Or, comme le constate en particulier Scarlett Salman, « *en mettant l'accent sur la responsabilité individuelle et sur le développement et l'épanouissement personnels, le coaching apparaît non seulement comme une caisse de résonance des angoisses existentielles contemporaines qui pèsent sur les cadres en raison des exigences productives et organisationnelles, mais aussi, paradoxalement, comme un facteur de leur renforcement* » (Salman, 2019). Pourrait-on aller jusqu'à

se demander si le coaching participerait, au moins à son insu, à une vaste opération de camouflage d'une moderne servitude librement consentie ? A cet égard, les récentes vicissitudes de la notion de coaching disent-elles par exemple quelque chose d'une évolution de la perception de la vulnérabilité et de la façon de la prendre en charge ? Cette question pourrait concerner jusqu'aux sphères de pouvoir : les managers et dirigeants auraient-ils ainsi gagné le droit d'être vulnérables en se faisant coacher, à condition de réaffirmer et montrer dans le même temps que ce sont bien eux qui sont aux manettes (par exemple en respectant certains codes, etc.) ?

Dans cette perspective, la récente pandémie de coronavirus et le contexte sanitaire qu'elle a instauré ont fait exploser à la fois l'offre et la demande de coaching. L'impact du macro-environnement est indubitable et pourtant il apparaît comme un impensé, tant la situation est inédite, tant il est porteur de mort potentielle. Face à la difficulté de penser ce phénomène jamais rencontré, l'absence de liens sociaux, l'omniprésence de l'ordinateur et des écrans, le virtuel et le distanciel prenant la place du présentiel, la capacité d'agir fortement entravée par la multiplication des contraintes, le sentiment d'impuissance généralisé, que peut bien proposer le coaching en de telles circonstances, alors qu'il est lui-même pris dans cet inconnu parcouru d'incertitudes et que ses modalités d'intervention sont bouleversées.

Lorsque les écoles et les universités mêmes proposent des séances de coaching à leurs élèves et étudiants (même si le signifiant lui-même n'est pas toujours prononcé), s'agit-il de pallier la souffrance psychique et la dépression « *dans un monde écologiquement abimé* » (Duprey, 2020) sans stigmatiser ? S'agit-il, une fois encore, de rétablir ou maintenir la performance ? Ou bien s'agit-il d'aider à penser l'impensable, la vulnérabilité de l'individu et des systèmes sociaux, économiques et politiques ? Le coaching sert-il la cause de la réflexivité, la prise de conscience de ce lien si étroit et présent avec « l'environnement », ou signe-t-il la nécessité de béquilles pour continuer à avancer vaille que vaille ?

Jusqu'à quel point le coaching est-il concerné par les « grandes questions » qui traversent le monde et l'humanité ? Sa pérennité serait-elle due à ce qu'il conviendrait d'appeler l'optimisme forcené du coaching à aider les individus à faire face aux situations les plus complexes par la mobilisation de leurs ressources personnelles ? Jusqu'à quel point le coach se trouve-t-il lui aussi confronté, dans sa pratique, à l'angoisse écologique et à la crainte de l'effondrement climatique qui hante nombre d'individus (Desveaux, 2020) ? Peut-il participer, de la place qu'il occupe, à « *raviver les braises du vivant* » (Morizot, 2021) ? Qu'en est-il de son capital confiance, de sa crédibilité, de son pouvoir d'intervention, quand scientifiques, experts et politiques ont été tour à tour déboulonnés de leur piédestal ? Quels outils et ressources le coach peut-il mobiliser en de telles circonstance ?

Il convient alors aussi de s'intéresser aux coachs eux-mêmes. Qui sont-ils ? Quel est leur statut : Indépendant, salarié, free-lance, auto-entrepreneur ? Qu'en est-il de leur posture, du cadre qu'ils posent, des techniques qu'ils utilisent, et plus généralement de la « psychologie de l'accompagnement » (Bernaud et alii, 2020) ? Quelle est leur formation, leur trajectoire professionnelle ? Ceux qui furent à l'origine de l'introduction du coaching en France étaient pour la plupart des consultants, des formateurs et des psychothérapeutes adeptes des thérapies humanistes,

elles-mêmes importées des Etats-Unis vingt ans plus tôt, et regroupées sous le vocable de « mouvement du potentiel humain » (bioénergie, gestalt, co-conseil, analyse transactionnelle...), voire parfois d'orientation psychanalytique. Aujourd'hui, ils se réclament plutôt de la philosophie, de Socrate à Foucault en passant par Spinoza, Nietzsche, Bergson, Sartre, sans oublier Lao Tseu. Ils ont recours à la psychologie positive, l'hypnose (ericksonienne ou non), la PNL, le MBTI, la communication non-violente, pour ne citer que quelques-unes de leurs références et pratiques. Toutefois, les neurosciences tiennent de plus en plus le haut du pavé. Elles se déclinent à travers la gestion du stress et des émotions, ou la méditation de pleine conscience.

Aujourd'hui encore, il suffit simplement d'aller sur internet pour constater que les coachs se disent toujours formateurs, consultants, conseillers ou psychothérapeutes. Cependant, on peut également remarquer que d'anciens cadres, coachés convaincus du bénéfice de l'expérience, sont devenus coachs à leur tour. Leur formation au coaching s'avère alors très variable. Les formations se sont multipliées, tant à l'université que dans les grandes écoles et les instituts privés plus ou moins réputés. A présent, si l'on en croit des propositions qui fleurissent en ligne, rien ne s'oppose au fait de devenir coach après une formation à distance d'une durée de trois mois. Nombre d'entre eux cherchent à obtenir une certification reconnue par l'État.

Dans l'univers académique, il est important de rappeler que d'emblée, le coaching suscita la critique, voire le mépris, tout particulièrement de sociologues, mais aussi de philosophes, psychologues et psychanalystes. Quant aux psychosociologues, peut-être les plus directement concernés professionnellement par le phénomène, ils choisirent le plus souvent l'option du silence, à quelques exceptions près (Arnaud, 2000 ; Amoureux, 2002 ; Amado, 2004 ; Arnaud & Dubouloy, 2005 ; Giust-Desprairies, 2007).

Chez les sociologues, il fut ainsi tout particulièrement dénoncé comme un des avatars des ravages du néolibéralisme. Ils s'inscrivaient, pour la plupart, dans la filiation des travaux de Robert Castel sur « La société psychiatrique avancée. Le modèle américain » (Castel, Castel, & Lovell, 1978) et sur « La gestion des risques » (Castel, 1981). Annonçant l'ère de l'après-psychanalyse, le sociologue spécialiste de la psychiatrie et de la condition salariale repérait deux glissements principaux en train de s'opérer. D'une part, la notion de risque prenait le pas sur celle de dangerosité, qui avait structuré jusqu'au milieu de XXème siècle le traitement social de la folie et de la délinquance. D'autre part, l'individu, envisagé dans sa dimension psychologique, se trouvait désormais placé au centre de la vie sociale et enjoint de se gouverner lui-même et de développer au maximum ses potentialités.

Castel faisait alors l'hypothèse que la gestion des populations dites « à risques » et l'activation des capacités des individus au sein des organisations (via ce qu'il nommait des « thérapies pour normaux », et toutes les formes de techniques de développement personnel) pourraient constituer les principes directeurs d'un nouveau mode de « gouvernementalité » néolibérale reposant sur de nouvelles subjectivités (que d'aucuns subsumeront ensuite sous le syntagme d'« individu hypermoderne »), façonnées par les impératifs d'autonomie et de responsabilité individuelle. Cette psychologisation généralisée aurait pour effet de désocialiser, de dépolitiser l'ensemble du corps social.

Ces analyses s'inscrivaient dans un contexte de crise de l'idée du progrès, et de crise économique tout court, qui marquait la fin des « trente glorieuses » et d'un monde ouvert. Les parents commençaient à prendre conscience que leurs enfants n'auraient pas une vie meilleure qu'eux, que le chômage pouvait toucher toutes les classes sociales, y compris les plus éduquées, et que des catastrophes climatiques allaient survenir. Trente ans après, on ne saurait souligner à quel point l'évolution de notre société a donné raison à Castel, même s'il s'est un peu trompé en estimant que le mouvement du potentiel humain allait supplanter la psychanalyse. D'autres sociologues lui emboîtèrent le pas en décrivant notamment « Le nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999) ou « La fatigue d'être soi » (Ehrenberg, 1998).

Les années 2000 vont voir une génération de jeunes sociologues sortir de la posture dénonciatrice pour prendre au sérieux deux objets souvent associés : le développement personnel et le coaching. Ainsi, Valérie Brunel (Brunel, 2004), Hélène Stevens (2005), Scarlett Salman (Salman, 2013) et Nicolas Marquis (Marquis, 2014, 2017) vont s'attacher à observer les pratiques, identifier les modalités de langage mises en œuvre, dégager les dynamiques qui les sous-tendent, rendre compte de leurs transformations et tenter de comprendre les spécificités et enjeux de ce qui se présente désormais peut-être aussi comme un « nouveau capitalisme de l'esprit » (pour inverser la célèbre proposition citée plus haut).

Dans le camp de la psychologie, la critique la plus virulente fut le fait d'un psychanalyste, Roland Gori, et d'un philosophe membre du comité national d'éthique, Pierre Le Coz. « L'empire des coachs » paraît ainsi il y a maintenant quinze ans (Gori & Le Coz, 2006, 2007). C'est un véritable réquisitoire contre « *un système de contention sociale, de domestication sécuritaire autant que comme un mirage psychologique qui s'est peu à peu étendu avec une ambition totalitaire* ».

Aujourd'hui, il apparaît que la formation des coachs se trouve encore remise en cause, et l'ancrage théorique de leur pratique toujours interrogé. Comme l'écrivait récemment l'essayiste-romancier Jacques-Yves Bellay, « *ils sont trente mille coachs dans notre pays. Outre une formation à la va-vite, au mieux dix-huit mois à raison d'une semaine par mois, ils sont pour la plupart d'anciens cadres d'entreprise ou d'ailleurs qui, à 50 ans passés, ont quitté le navire pour y revenir sous la forme de gourous modernes, censés aider les autres à mieux vivre ce qu'eux-mêmes ont déserté pour cause de routine professionnelle, avec l'espoir d'un avenir plus radieux financièrement. A les lire, on est frappés par le fatras intellectuel dans lequel ils se débattent* » (Bellay, 2021).

Pourtant, malgré ces critiques parfois virulentes, le vœu d'un des introducteurs du coaching en France, Vincent Lehnardt, à savoir qu'il y faudrait « *un coach pour 50 habitants !* », semblerait bien près de se réaliser. Le coaching serait-il ainsi devenu la caisse de résonance d'une société au sein de laquelle la pandémie de covid aurait joué le rôle de révélateur « *de l'état général d'anxiété collective, de confusion et de désorientation* » (Huët, 2021) ?

Autant de questionnements qui sont proposés, sans que ceux-ci soient limitatifs, aux futurs contributeurs de ce numéro sur le coaching.

ECHEANCIER

- Les projets d'article (une à deux pages maximum) sont à adresser avant **le 15 octobre 2021** aux personnes suivantes :

A/ Maryse Dubouloy : Maryse.dubouloy@wanadoo.fr (coordinatrice du numéro 34) ; Annick Ohayon : annick.ohayon@wanadoo.fr (coordinatrice du numéro 34) ; Gilles Arnaud : garnaud@escp.eu (coordinateur du numéro 34 et rédacteur en chef de la NRP) ; Florence Giust-Desprairies : giustdesprairies@wanadoo.fr (rédacteur en chef de la NRP)

CC/ Secrétaire de rédaction, Caroline Terrasse : revue-nrp@cirfip.org

- Si votre proposition est retenue,
les articles complets devront être remis au plus tard **le 10 janvier 2022**.

Bibliographie

- Amado, G. (2004). Le coaching ou le retour de Narcisse ? *Connexions*, 81, 43-51.
- Amoureux, G. (2002). L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement. *Les cahiers de laboratoire de changement social*, 7, L'Harmattan, 121-126.
- Arnaud, G. (2000). L'accompagnement individualisé du manager. Réflexions sur un coaching d'inspiration psychanalytique. *Psychologie du travail et des organisations*, 5(1-2), 129-148.
- Arnaud, G. & Dubouloy, M. (2005). Reconnaître avec et par le coaching. In *Tous reconnus*. Paris: Eyrolles, 377-382.
- Bellay, J.-Y. (2021). Être heureux ? [Being happy?]. *Esprit, Mars*(3), 9-12. doi:10.3917/espri.2015.0009
- Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C. & Moreau, F. (2020). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail*. Paris: Dunod, 2^{ème} édition.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme*. Paris: Entreprise & Société.
- Castel, R. (1981). *La gestion des risques*. Paris: Editions de Minuit.
- Castel, R., Castel, F., & Lovell, A. (1978). *La société psychiatrique avancée, le modèle américain*. Paris: Grasset.
- Cifali, M., Théberge, M. & Bourassa, M. (eds.) (2010). *Cliniques actuelles de l'accompagnement*. Paris: L'Harmattan.
- Deret, E. (2021). *De l'accompagnement au coaching en entreprise*. Toulouse: érès.
- Desveaux, J.-B. (2020). La crainte de l'effondrement climatique. Angoisses écologiques et incidences sur la psyché individuelle. [Fear of climate breakdown. Explorations of ecological anxieties and their impact on the individual psyche]. *Le Coq-héron*, 242(3), 108-115. doi:10.3917/cohe.242.0108
- Duprey, L. (2020). Le monde interne sous la menace du coronavirus. [The internal world under the threat of Covid-19]. *Le Coq-héron*, 242(3), 116-122. doi:10.3917/cohe.242.0116
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris: Editions Odile Jacob.
- Fatien, P. (2008). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 6, 193-211.
- Giust-Desprairies, F. (2007). Coaching, un mot symptôme? *Le Fil d'Ariane*, hors-série "Spécial coaching", décembre, 35-39
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coaches*. Paris: Albin-Michel.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2007). Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance psychique. [Coaching: Taking Hold of the Market of Physical Suffering]. *Cliniques méditerranéennes*, 75(1), 73-89. doi:10.3917/cm.075.0073
- Huët, R. (2021). L'interpellation de l'épuisé. [The exhausted's question]. *Esprit, Juin*(6), 75-85. doi:10.3917/espri.2106.0075
- Marquis, N. (2014). *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Marquis, N. (2017). Les impasses du développement personnel. L'obsession de la quête de soi. *Revue du Crieur*, 7(2), 38-53. doi:10.3917/crieu.007.0038
- Morizot, B. (2021). *Raviver les braises du vivant*. Paris: Actes Sud.
- Salman, S. (2013). *Une hygiène psychique au travail ? : genèse et usages du coaching en entreprise en France*. Paris 10, Paris.
- Salman, S. (2019). Aux sources du coaching et de ses morales (1930-2018). [The history of coaching and its moralities (1930-2018)]. *Ethnologie française*, 49(4), 653-670. doi:10.3917/ethn.194.0653