UNIVERSITE PANTHEON ASSAS – PARIS II

LE COACH DE DIRIGEANT, APOGEE ET DEPASSEMENT DU DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP EN ENTREPRISE

Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement le 10 Juillet 2006
par

Thierry CHAVEL

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche :	**M. Frank BOURNOIS** Professeur agrégé à l'Université Panthéon Assas, Paris II
Président du Jury :	**M. Jérôme DUVAL-HAMEL** Professeur associé à l'Université Panthéon Assas, Paris II
Rapporteurs :	**M. Samuel MERCIER** Professeur à l'Université de Bourgogne
	M. Franck BRILLET Responsable du Master Ressources Humaines, IAE de Tours
Suffragants :	**Mme Catherine VOYNNET-FOURBOUL** Maître de conférences à l'Université Panthéon Assas, Paris II
	M. Hervé BORENSZTEJN Directeur du Développement des Ressources Humaines, EADS

Diffusion interdite sans autorisation de l'auteur

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance va avant tout au Professeur Frank BOURNOIS pour sa bienveillance et ses conseils. Merci également aux intervenants, confrères et consoeurs, étudiants et tuteurs, engagés dans l'aventure du D.U Coaching à Paris II, tout particulièrement à Bernadette BABAULT et Paule BOURY-GIROUD pour leurs feedbacks et leurs encouragements. Surtout, je tiens à témoigner ma gratitude à mes proches, famille et amis, tout particulièrement à Sophie pour son soutien et sa confiance.

« J'ai trempé ma foi dans l'enfer. Ma foi est sortie du feu des fours crématoires, elle a franchi le béton des chambres à gaz. J'ai vu que ce n'était pas l'homme qui était impuissant dans sa lutte contre le mal, j'ai vu que c'était le mal qui était impuissant dans sa lutte contre l'homme. Le secret de l'immortalité de la bonté est dans son impuissance. Elle est invincible. Plus elle est insensée, plus elle est absurde et impuissante et plus elle est grande. Le mal ne peut rien contre elle ! Les prophètes, les maîtres de la foi, les réformateurs, les leaders, les guides ne peuvent rien contre elle ! L'amour aveugle et muet est le sens de l'homme. »

Vassili GROSSMAN, *Vie et destin*, Ed. L'Age d'Homme, Paris, 1980 (1960), p.385

SOMMAIRE

Volume 1

	Introduction générale	**p. 4**
I -	**Pratique du coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel**	**p. 25**
II -	**Symbolique du coach de dirigeant, le pouvoir commme représentation**	**p. 176**

Volume 2

III -	**Le coach de dirigeant, subversion immatérielle du pouvoir**	**p. 308**
IV -	**Etude de terrain : validation empirique des hypothèses**	**p. 413**
	Bibliographie	**p. 472**
	Table des matières	**p. 485**

INTRODUCTION GENERALE

1. Le coach de dirigeant, un objet de recherche inédit

Certains mots sont des boomerangs : lorsque nous les employons, le mystère autour de ce qu'ils désignent s'épaissit, au lieu de se dissiper, et nous renvoie à notre perplexité d'êtres rationnels. La locution « coach de dirigeant » est de ceux là.
Un point de définition s'impose[1] : par coaching, nous entendons l'accompagnement de la performance individuelle en entreprise ; par dirigeant, tout responsable dont l'action pèse sur les décisions clefs de l'entreprise. Dans cette acception, il s'agit du « leader »[2] exerçant une influence au-delà de son rôle hérarchique.

Accompagnement : à la différence du conseil-expert ou de la formation classique, le coaching s'affiche comme une démarche renvoyant à l'aide interpersonnelle et au transfert de pratiques professionnelles du compagnonnage.

Performance : à l'opposé d'une conception clinique et doloriste de la relation d'aide, le point central du coaching est la notion de réussite et de résultat. Plutôt que de bien-être, il s'agit de

[1] Il existe plus de 50 définitions du coaching répertoriées par Sybil PERSSON-GEHIN, *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, 27/9/2005, chaque groupe professionnel proposant la sienne comme balisage de son territoire. Nous en proposons une proche de celle de Pierre ANGEL, Patrick AMAR, *Le coaching*, Puf, Coll. Que sais-je ?, 2005, p.7.
[2] Cf. Peter F. DRUCKER, *Management : Tasks Responsibilities Practices*, Harper Business, 1993 et pour mémoire R. BLAKE, J. MOUTON, *Les deux dimensions du management*, Organisation, 1972 ; nous employons indifféremment le terme de leadership et de pouvoir.

« mieux agir ». On notera aussi qu'il s'agit davantage de développement d'un potentiel de performance que de transfert de compétence.

Individuelle : le niveau élémentaire d'intervention du coach est l'individu, dans une perspective constructiviste en sciences sociales. Le référentiel individualiste est au cœur de la pratique du coach, et les questions qu'il soulève au regard des sciences de gestion sont centrales ici.

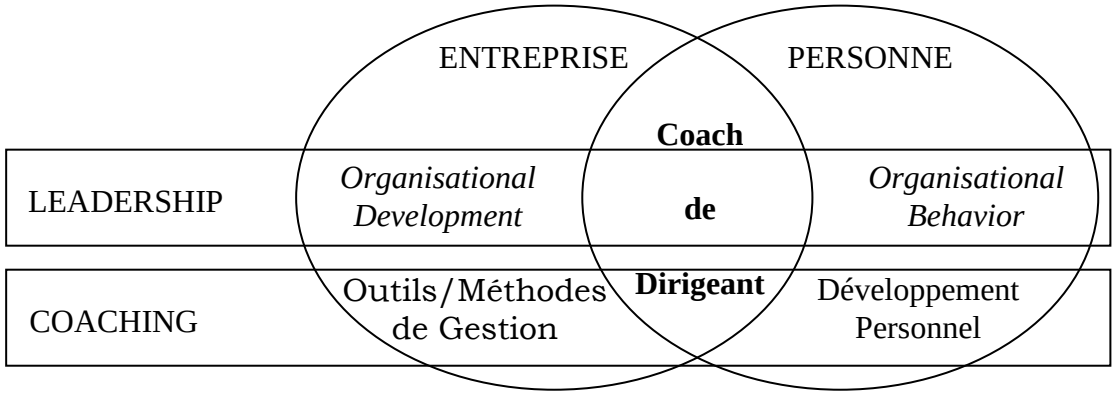
Entreprise : le champ d'action désigné ici est strictement circonscrit à la situation de travail, et au rapport à un certain lieu symbolique qu'est l'entreprise comme espace de production de biens et de services. Cette localisation situe le coaching dans un espace matériel et immatériel, puisque l'entreprise est autant une réalité économique qu'un enjeu idéologique. La fonction de l'entreprise désignée ici est autant celle d'un lieu pratique, que celle d'un « non-lieu » symbolique[3], théâtre de fantasmes et référent emblématique pour toute organisation, marchande ou non marchande, ayant une activité économique et sociale. L'hypothèse sous-jacente ici est que le « dirigeant » est une fonction homogène d'un corps social cohérent baptisé « entreprise ». Dans ce cadre, l'intervention du coach a pour objet la profession[4], en tant que métier appris et en tant que vocation acquise.

Or, *a priori*, le coach de dirigeant est une pratique partielle et partiale d'une discipline plus large, le coaching. Pourquoi en faire un objet de recherche ?

1.1. Pourquoi s'intéresser au coach de dirigeant ?

Les études sur le leadership d'une part et sur le coaching d'autre part sont légion : l'objet de cette recherche est de s'intéresser au « coach de dirigeant » comme un objet spécifique et singulier dans les deux champs qu'il réunit.

[3] Marc AUGE, *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil, 1992
[4] Dans la conception wéberienne du *Beruf* et de la *Berufung* ; cf. notamment Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Pocket, 1990 (1905)



Des travaux en *organisational development* (OD) abordent le coaching comme un instrument de gestion, visant l'optimisation de la performance organisationnelle et stratégique.
Des recherches en *organisational behavior* (OB) peuvent étudier le coaching sous l'angle de son effet sur le développement des compétences individuelles, comme un élément de gestion individualisée des ressources humaines.

Au carrefour de ces deux disciplines, notre question ici est la suivante : **quelle est la signification symbolique et pratique du coach de dirigeant pour le capitalisme post-industriel ?**

Théoriser une pratique

D'une part, le coach de dirigeant n'est pas le coaching de dirigeant : compte tenu de l'émergence récente du coaching, qui est encore une profession en cours d'institutionnalisation, cette recherche porte sur l'agent individuel qui pratique le développement des dirigeants en entreprise.

Notre perspective méthodologique est phénoménologique : en partant d'une réalité matérielle – il y a des coachs de dirigeants – nous nous intéressons à l'expérience vécue du praticien de cette profession émergente. La situation vécue par un coach de dirigeant comporte une

signification à dévoiler, une vérité partielle à localiser et à confronter à l'édifice théorique de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la profession n'est pas régulée : définition aléatoire, absence de *numerus clausus* à l'entrée, contours théoriques et conceptuels flous[5], instabilité du concept de coach d'une culture à l'autre, coexistence d'associations de coachs autoproclamées référentes[6]. Les formations universitaires[7], dont les attendus sont hétérogènes, co-existent avec des instituts privés, offrant des séminaires didactiques, centrés ou non sur une technique de développement personnel. Dans ce contexte, des labels et des certifications foisonnent sans contrôle objectif sur la signification qu'elles recouvrent et sur les risques déontologiques qu'elles comportent. Entre le manager-coach et le « psy » d'entreprise, le coach est un mot-valise servant de sésame à des pratiques et des postures pourtant très diverses.

A partir d'un terrain composite, en allant du particulier à l'universel, il s'agit de cerner un ensemble de traits communs, de lignes de partage et d'hypothèses explicites à l'œuvre dans l'inconscient des professionnels de l'accompagnement des dirigeants.

Interroger une expérience limite

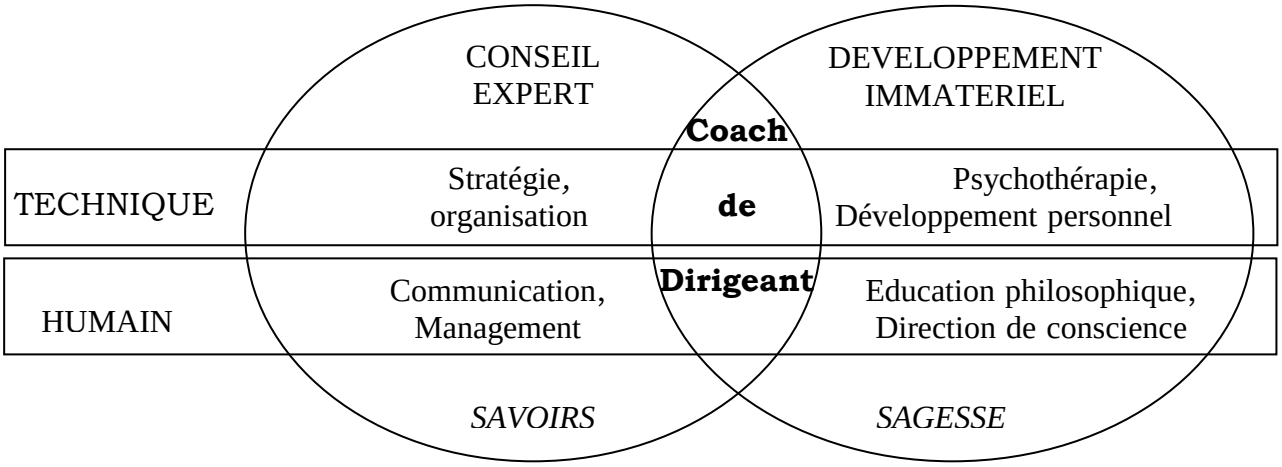
D'autre part, le coach de dirigeant est un objet de recherche spécifique : niche de marché spécifique à partir de laquelle le coaching se déploie en entreprise[8], il est la croisée d'interventions d'accompagnement managérial de nature distinctes :

[5] La distinction entre coaching individuel et coaching d'équipe, entre développement personnel et développement professionnel divise aujourd'hui la profession. Il n'y a pas de terrain d'accord sur la nature d'une pratique professionnelle, et donc pas de communauté de pratiques dans le coaching de dirigeant aujourd'hui.

[6] On peut citer pour mémoire la SF Coach, l'International Coach Fédération, la section Coaching de SYNTEC Management, l'Association Européenne du Coaching et le plus récent Syndicat du Coaching.

[7] On peut citer actuellement le D.U Coaching de Paris II (transdisciplinaire, académique), le DESU de Paris VIII (d'inspiration psychologique TCC, didactique et théorique), le DESU d'Aix-Marseille (psycho-sociologique, académique et pratique) et le CESA d'HEC-CRC (d'inspiration psychologique et psychanalytique, qualifiant).

[8] Le coaching entre dans l'entreprise par l'accompagnement de dirigeants et cadres supérieurs, compte tenu de son coût et de son recours ponctuel et ciblé.



Dans un entre-deux disciplinaire et opérationnel, le coach de dirigeant participe de champs entre savoir et sagesse, à la limite du scientifique et du magique. En tant que coach de dirigeant, notre enjeu est de distancier notre pratique pour la nommer, en partant de la production *ex ante* d'une expérience subjective[9] et non d'un discours positif *ex post* sur le coaching de dirigeant. Pour saisir ce que le coach de dirigeant signale et signifie dans le champ des sciences de gestion, il est nécessaire d'être dedans et dehors : dans la pratique « naïve » et en position critique par rapport à celle-ci, dans l'intériorité de l'intention du coach et dans l'extériorité de son impact, dans la singularité d'une posture et dans l'universalité d'un projet sur le dirigeant d'entreprise.

Le coach de dirigeant est au point de rencontres de plusieurs pratiques et de plusieurs outillages managériaux. Parmi les questions qu'il soulève, cette recherche entend répondre aux suivantes :

Qu'est ce qui définit aujourd'hui un coach de dirigeant ? Quelles sont les limites de sa pratique ? Sur quels référents idéologiques, éthiques et symboliques fondent-ils son intervention ?

[9] Sur la production de subjectivité dans le capitalisme post-industriel, cf. Félix GUATTARI, *Mille plateaux, capitalisme et schizophrénie*, Minuit, 1980

1.2. Pourquoi coacher les dirigeants ?

Il y a des études sur le coaching, il y a des études sur les dirigeants[10] : à ce jour, le coach de dirigeant n'a guère fait l'objet d'analyses spécifiques, comme un objet social en soi (cf. infra § 2.2).

Or, la sphère dirigeante est un espace matériel et symbolique identifié. Le coach y fait irruption sous des auspices précis :

- l'exercice du pouvoir isole, et l'entourage des dirigeants est chargé d'enjeux qui compliquent la possibilité d'un échange confiant et bienveillant ;

- toute action du dirigeant comporte un volet symbolique, indépendamment de son impact économique, qu'il s'agit de produire et de faire résonner.

1 postulat : dirigeance sans conscience n'est que ruine de la firme

---

Qu'est-ce qui distingue l'intervention du coach de dirigeant d'un *media training* ou d'une leçon particulière de rhétorique ?

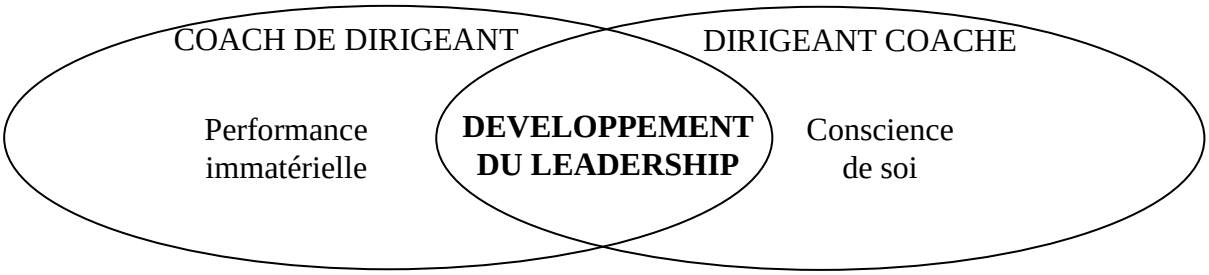
La fonction de dirigeant est indissociable de la question de l'autorité : le coach de dirigeant, ayant pour projet de développer le leadership, trouve sa raison d'être dans l'acceptation d'un ordre hiérarchique dans lequel la légitimité du chef est à construire, à défendre et à faire valoir.

La dirigeance est une affaire de performance pratique et d'autorité symbolique : les décisions générales ont un impact symbolique sur les *stakeholders* de l'entreprise que le dirigeant ne peut ignorer. La fonction de leadership est une fonction de représentation, mobilisant des imaginaires collectifs, des fantasmes individuels et des ferments identitaires puissants. Les

[10] La bibliographie classée sur le coaching et le leadership et reproduite en annexe témoigne de ce vide théorique, cf. Yvette GODWIN, www.coachlinks.com, Sophia-Antipolis, 23/06/2004

codes de langage commun, signes d'appartenance, rituels, mythes fondateurs, rôles héroïques et récits épiques sont les fondements d'une symbolique de l'entreprise que le dirigeant est censé incarner. Le coach met en lumière comment du signifié/signifiant est métabolisé dans la figure même du dirigeant coaché. En quoi la production symbolique du coach est-elle utile au leadership ?

La légitimité du coach de dirigeant est intrinsèquement tributaire de celle du dirigeant qu'il coache. En intervenant sur le développement de sa performance individuelle, le coach de dirigeant trouve son utilité dans le postulat suivant : la performance des dirigeants passe par l'expansion de conscience de soi, le « leadership awareness » anglo-saxon. L'objet de cette recherche est de repérer ce que le coach de dirigeant signifie en matière de développement du leadership, ici et maintenant, et de son effet sur le dirigeant coaché.



En quoi le coach de dirigeant reflète-t-il une évolution du paradigme utilitariste du matériel vers l'immatériel, qui modifie nos conceptions du leadership au même titre que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise modifie nos conceptions de l'organisation ?

Quelles représentations de soi et du monde le dirigeant coaché mobilise-t-il dans l'exercice de son autorité, qui modifient en retour l'apprentissage du leadership, de l'intérieur et non plus seulement de l'extérieur ?

9 hypothèses : le coach de dirigeant, déclin et renouveau du leadership

Pour rendre compte du sens d'une pratique de gestion, il est nécessaire de convoquer un ordre symbolique supérieur aux sciences de gestion. Selon le théorème d'incomplétude de Gödel[11], notre perspective ici consiste à cerner l'impensé d'une discipline qui ne saurait s'auto-référer. Le développement du leadership en entreprise suppose donc une référence extérieure supérieure qui gouverne la firme.

Si le dirigeant ne peut s'autoriser de sa propre autorité, comment faire autorité ? Pour cerner ce qui se cache derrière le pragmatisme des coachs de dirigeants, la question miroir du coach et du dirigeant est celle de l'obédience du pouvoir exécutif.

Nous défendons ici la thèse suivante : **le coach de dirigeant signale le déclin et le renouveau du leadership, témoin de l'impossible exercice d'une autorité sans transcendance, et de l'émergence d'un développement immatériel des dirigeants en entreprise**.

Sur cette prémisse, nous étudions les 9 hypothèses suivantes :

1. le coach de dirigeant marque la sophistication du capitalisme postindustriel
2. devenir leader passe par le développement individuel de la performance, nécessitant un coach
3. le coach de dirigeant est le marqueur de la crise de la représentation du leadership
4. la symbolique du coach de dirigeant légitime le pouvoir en entreprise
5. la pratique du coach de dirigeant est une initiation à la puissance personnelle, au-delà des techniques de management
6. le coach de dirigeant porte l'utopie du réenchantement du pouvoir dans la rationalité instrumentale
7. la position phénoménologique du coach marque les limites du positivisme dans le développement des dirigeants
8. le coach de dirigeant ne participe pas seulement de la pensée psy, mais aussi d'une subversion immatérielle du pouvoir
9. le coach de dirigeant inaugure une rationalité gnostique en entreprise

[11] Raymond SMULLYAN, *Les théorèmes d'incomplétude de Gödel*, Dunod, 2000

2. Intérêt pour les sciences de gestion : une grille de subversion du leadership

Le coach de dirigeant subvertit le leadership en brouillant les frontières du rationnel et de l'intuitif, de l'économie de la firme et de l'écologie personnelle, de l'acquisition de savoir-faire et de l'entraînement de savoir-être, du transfert de compétences et du développement de potentiel. Qu'entend apporter ce travail à la recherche en sciences de gestion ?

En posant la question de l'immatériel dans le leadership, le coach de dirigeant questionne, en retour, le matérialisme en sciences de gestion.

2.1. Enseigner la gestion, former au coaching : convergences et conflits

Si le coaching est une démarche sur-mesure dont il est difficile de rendre compte dans une phénoménologie du sujet, le coach lui-même est un agent économique identifiable. Même lorsqu'il se défend de tout prosélytisme au nom d'un pragmatisme que nous déconstruirons, il est cependant prosélyte de sa propre raison d'être, professant *ipso facto* que son action est professionnelle.

Comment apprendre à désapprendre

Le *leadership development* ne va pas de soi : vu des formations managériales standard, héritées de l'OB et de l'OD, le recours au coach est encore une praxis fragile, dont la légitimité scientifique est faible.

D'une part, cette recherche a pour application une prescription raisonnable, si ce n'est rationnelle, de coaching de dirigeants, prioritairement par les directions de ressources humaines. *Quelle place le coach occupe-t-il parmi les intervenants du développement des dirigeants ? Quel sens cet outil prend-il dans une stratégie de développement des compétences managériales, en fonction du système de valeurs de la firme et de ses membres ?*

Le développement du leadership, conçu comme l'apprentissage de savoir-faire et de savoir-être, subit ici un renversement de méthode : là où s'arrêtent les enseignements de techniques managériales et d'outils comportementaux, commence l'accompagnement immatériel des dirigeants[12]. Mais le coaching n'est pas qu'une formation-action d'élite ; *qu'est-ce qui est transmis dans ce contrat singulier au sein des états-majors ? Quel mimétisme symbolique est à l'œuvre dans la relation entre le dirigeant et son coach ? Qu'apprend le dirigeant sur lui-même de surcroît à son développement de leadership ?*

D'autre part, cette recherche concerne la formation au coaching qui est l'étape-clef d'institutionnalisation de la profession. Si le coaching ne relève pas du conseil-expert mais d'une maïeutique plus subjective, alors l'apprentissage du métier suppose des procédés et des critères adaptés : à l'image des psychothérapies ou de la psychanalyse, la didactique suppose que l'on se forme au coaching en étant soi-même coaché. Le risque sectaire tout autant que l'imposture mercantile supposent un propos universitaire sur l'archéologie du coach pour comprendre le devenir du coaching. *En vertu de quoi les coachs de dirigeants méritent-ils leur titre ? L'habilitation au coaching sanctionne-t-elle une compétence symbolique ? Comment les coachs de dirigeant font-il école ? Comment la profession se distingue-t-elle d'une pratique magique ? Entre-t-on dans la profession de coach de dirigeant comme on entre en religion ?*

Le retour de la vocation professionnelle

Parler de profession de coach ne désigne pas qu'une organisation sociale, c'est aussi un acte de foi individuel. La responsabilité du coach déborde le contrat commercial, puisqu'il s'y joue un engagement moral extra-économique. Comment intégrer dans un dispositif de recherche en sciences de gestion la question de la vocation professionnelle du coach de dirigeant ?

D'un côté, il s'agit d'appliquer à l'analyse du coach de dirigeant un protocole scientifique rigoureux, comme mise à l'épreuve de la solidité d'un *corpus* de pratiques professionnelles. En effet, si les coachs de dirigeants ne se soumettent pas à la critique externe de leur pratique,

[12] Cf. Chris ARGYRIS, "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Review*, 05/1991

ils formeront une profession close, autarcique et corporatiste. La méthode scientifique utilisée ici valide au regard d'auteurs et de doctrines établie le sens des mots et des gestes du coach de dirigeant. Dans une culture professionnelle à dominante orale, à une époque postmoderne où le relativisme managérial prévaut, l'exigence scientifique à l'égard du coach de dirigeant est un contrôle d'identité nécessaire, avec présomption d'innocence. *D'où le coach de dirigeant parle-t-il, au sens de Foucault, ou plutôt d'où écoute-t-il ? Quel sens donne-t-on au développement du leadership lorsque l'on recourt à cet outil plutôt qu'à d'autres ? Quels présupposés et quelles idéologies sous-tendent les pratiques du coach de dirigeant en France ?*

De l'autre côté, les sciences de gestion sont interpellées par cet objet de recherche atypique : en revendiquant l'ancrage immatériel de tout développement du leadership, ce travail ne bouscule pas seulement l'*Aufklärung* qui sous-tend la notion de progrès managérial, il revisite aussi les fondements matérialistes des sciences de gestion[13]. Enoncer que le leadership efficace mobilise des paramètres extra-économiques de performance conduit à une réflexion politique sur l'apprentissage de l'autorité.

Dans un système d'enseignement de la gestion et du management gouverné, en France, par les sciences de l'ingénieur et par la pensée système de l'expertise-comptable, le coach entame une brèche dans la notion même de sciences de gestion, alors que les MBA anglo-saxons convoquent en plus le développement personnel et spirituel comme critère différenciant d'éducation des élites.

Comment apprendre le leadership au pays de René Descartes et d'Auguste Comte ? Quelle corrélation y a-t-il entre la performance des entreprises et le modèle cognitif des élites françaises ? Comment adapter l'enseignement et la recherche en sciences de gestion aux nouveaux bricolages symboliques des dirigeants coachés ?

Cette recherche se concentre sur la responsabilité du coach de dirigeant quant à son référentiel symbolique : le coach de dirigeant fabrique, souvent à son insu, un leadership dont la légitimité n'est pas évidente. Quels enseignements cette recherche apporte-t-elle ?

[13] Cf. Yves QUINIOU, « Le matérialisme, ça ne se discute pas », *Le Monde*, 3/3/2006

2.2. Une approche holistique du développement des leaders

L'ontologie du pouvoir, le continent oublié

La rationalité standard de la firme envisage le pouvoir comme un archétype social et psychologique : alors que les organisations hiérarchiques rigides cèdent le pas sur des systèmes organiques en réseau, l'assouplissement du modèle patriarcal du leadership fait du coaching le principal artisan de ce changement de paradigme, au sens où l'entend Thomas Kuhn[14].

La rationalité élargie de la firme intègre désormais, dans les sciences de gestion, des éléments de « soft » management aux côtés des fonctions « hard » de pilotage de la firme. Le coach de dirigeant est-il un tiroir de plus dans cette commode instrumentale ?

On mesure encore difficilement la signification sociétale du développement de leadership érigé en outil stratégique pour l'entreprise. D'un point de vue wéberien, le coach de dirigeant marque le passage d'un leadership téléologique (projet, objectif, résultat) à un leadership ontologique (mission, intention, vocation).
De fait, notre recherche témoigne de ce que l'intervention du coach de dirigeant conduit à une exploration intérieure, véritable étiologie de la motivation personnelle et professionnelle du dirigeant. « Comment mieux diriger » amène, en définitive à « au nom de quoi diriger ? ». Cette découverte pose trois questions quant au sens du coach de dirigeant :

- primo, **une question économique** : l'entreprise pas plus que le leadership ne sont leur propre finalité. Le coach fait scandale en renvoyant le dirigeant au sens originel de son action ; sur quelle obédience fonder le leadership du « capitalisme total »[15] ? Ou bien le coach est-il un supplément d'âme managériale, alibi d'un dirigeant amoral ?[16]

[14] Thomas KUHN, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Champs, 1983 (1962)
[15] Cf. Jean PEYRELEVADE, *Le capitalisme total*, Seuil, 2005
[16] Cf. Claude BEBEAR, Philippe MANIERE, *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon, 2003

- secundo, **une question politique** : le paradigme utilitariste accouche, dans l'entreprise post-industrielle, d'un leadership paradoxal. A la fois libéral et réactionnaire, le coach de dirigeant est le produit d'une vision progressiste du management des hommes et des choses et d'un modèle conservateur et élitiste de l'aptitude à gouverner. Le développement du leadership est-il la continuation d'une vision innéiste des talents individuels, ou l'aboutissement d'une conception prométhéenne du pouvoir comme conquête d'autonomie et de responsabilisation individuelle ?

- tertio, **une question idéologique** : héritier d'une symbolique jungienne orientale et du matérialisme freudien occidental, le coach de dirigeant semble osciller entre deux conceptions de la personnalité dans le leadership : l'utopie individualiste du coaching de dirigeant est-elle porteuse d'une individuation métaphysique dans la sphère économique, ou bien est-ce l'avatar esthétisé d'un individualisation extrême de la gestion des cadres dirigeants ?

Leadership et esprit de corps

Le coach de dirigeant intervient dans un temps et un espace de spécialisation des fonctions de l'entreprise. Les dirigeants issus de la filière managériale ont grimpé les échelons hiérarchiques à partir d'une expertise partielle, le plus souvent.
Le coach de dirigeant inaugure une vision intégrative de la personne et de la firme : vie professionnelle et vie personnelle, habitus et vision, technique et réenchantement, action et réflexion, sens pratique et signification symbolique, cerveau émotionnel et cerveau rationnel, etc. – le registre syncrétique du coach de dirigeant véhicule une conception holistique du pouvoir.

Le coach de dirigeant remet la vision du temps linéaire et vectorisé en perspective avec une dialectique de la lumière et de l'ombre, de la puissance et de la fragilité, du libre-arbitre et du

déterminisme. Dans une tradition implicitement gnostique[17], il procède d'une vision néo-platonicienne du leadership : le dirigeant est déjà porteur de ses réponses, mais vit dans l'illusion d'une sagesse extérieure. L'énigme du développement des dirigeants peut se résumer alors ainsi : plus la pression est grande sur performance matérielle du dirigeant, plus son efficacité symbolique est à redécouvrir.

En ligne avec le courant initié par Peter SENGE en Californie[18], le coach de dirigeant apparaît comme un instrument d'inspiration du leadership : à mesure qu'il incorpore les critères de performance matérielle dans son propre développement personnel, qu'il fait littéralement corps avec l'entreprise, le dirigeant s'accomplit dans d'autres dimensions de son rôle, charismatique, visionnaire voire inspirée : qu'ont à dire les sciences de gestion d'une conception spirituelle du leadership ?

3. Enjeux épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Cette recherche nous conduit aux confins de la notion de développement du leadership en entreprise.

Héritier du conseiller de synthèse, du psychothérapeute et du directeur de conscience, le coach de dirigeant participe pleinement du paradigme utilitariste qui l'a vu naître. Cependant, le leader coaché est un *homo oeconomicus* tragique, car il trahit la théorie standard de la firme.
En effet, l'aboutissement de l'agent économique de la pensée matérialiste et individualiste est un dirigeant en conscience[19] de sa puissance immatérielle et de son ontologie symbolique.

[17] Cf. Jacques LACARRIERE, *Les gnostiques*, Albin Michel, 1994
[18] Cf. Peter SENGE, *Presence*, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 2005; Joseph JAWORSKI, *Synchronicity*, the inner path of leadership, Berret Koehler, New York, 1996;
[19] Cf. John RENESH, *Conscious leadership : How followers become leaders in these times of uncertainty*, Brown Herron, San Francisco, 2003

Tout coaching de dirigeant s'inscrit donc dans un continuum de pratiques de développement personnel, professionnel et spirituel. La subversion du coaching tient à cette démarche holistique, qui déborde manifestement les rationalité instrumentale de l'entreprise.
Que signifient ce déclin et ce renouveau du leadership pour les sciences de gestion en général ? Qu'ont à dire les coachs de dirigeant dans le champ de la connaissance managériale ? Quelles perspectives cette recherche ouvre-t-elle quant au cadre d'analyse du développement du leadership ?

3.1. L'anthropologie du management en question

L'irruption métamoderne du coach

La question du mode de développement des dirigeants pose, en toile de fond, celle de la performance immatérielle en entreprise : le modèle implicite de l'*Organisational Behavior* est un humanisme instrumental, dans lequel le dirigeant est une ressource économique sur un marché de talents mesurables, voire quantifiables. A mesure que la théorie des ressources humaines s'étoffe pour appréhender les composantes complexes de l'efficacité managériale, grandit un enjeu idéologique : le coach de dirigeant est-il moderne ou post-moderne ?[20]

D'un côté, l'utopie du progrès humain en harmonie avec le progrès économique semble se réaliser à travers l'outil du coaching des managers. Plus encore, le coach de dirigeant actualise l'éducation politique et morale qui parcourt la pensée moderne de Machiavel à Saint-Simon. L'idée même que le leadership ne s'improvise pas et peut être « éclairé » par un développement professionnel individualisé renvoie à l'esprit des Lumières.

D'un autre côté, le changement organisationnel permanent rend nécessaire une vision systémique du leader dans son environnement. Le développement managérial participe de ce virage postmoderne du contenu vers le processus du travail : davantage que le statut ou le mérite, c'est désormais l'influence personnelle qui fait l'efficacité du leadership. Le coach de

[20] Cf. Thierry CHAVEL, « A propos des responsables porteurs de sens : le coach est-il moderne ou postmoderne ? », *Cahiers de l'Actif*, 05/2006

dirigeant est convoqué pour permettre au manager de produire un sens commun à partir de la situation de travail et non d'un horizon stratégique de la firme.

Cette recherche met en évidence les limites de ces deux perspectives, qui cantonnent le développement des leaders à l'acquisition d'un savoir-être, tantôt exogène, tantôt endogène.
Pour décrire le dévoilement d'une puissance personnelle, transcendant l'action individuelle du manager, nous parlons ici de « **coaching métamoderne** » : en rupture avec la vision hominocentrée du développement des ressources humaines, le coach marque l'émergence d'une métaphysique du pouvoir en entreprise qui brouille nos repères traditionnels d'analyse des systèmes de gestion :

- le processus irrationnel d'élaboration d'une vision stratégique

- l'accomplissement professionnel conjuguant ambition et aspiration

- la discipline de vie personnelle comme source d'efficacité du leader

- le réenchantement du pouvoir par l'investissement symbolique de la fonction de leadership

- la profession de foi au cœur de la responsabilité sociale du dirigeant

- etc.

Le dépassement du consultant moderne et du thérapeute postmoderne par le coach de dirigeant interroge les critères d'analyse et d'évaluation de la performance du leadership : la portée immatérielle du coaching met en évidence l'insuffisance de l'instrumentation des ressources humaines pour rendre compte de la signification du coach de dirigeant. S'il est le symptôme d'une rupture épistémologique dans le positivisme des sciences de gestion, comment percer la boîte noire du coach de dirigeant ?

Pour théoriser des pratiques hybrides – personnel/professionnel, technique/symbolique, empirique/magico-religieux,…– un dispositif transdisciplinaire[21] s'est imposé à nous.

Un véhicule théorique entre sciences sociales et management

Notre outil théorique pour penser l'impensé du coach de dirigeant est au carrefour des sciences sociales et du management. Cette posture « entre-deux » (selon le mot emprunté à Daniel Sibony) est éloquente du référentiel double du coach de dirigeant, à la fois anthropologique et entrepreneurial. Cette recherche relève cependant des sciences de gestion, sa finalité étant de saisir les modes opératoires d'un outil économique au service de la firme.

Pour couvrir ces deux plans, nous empruntons un véhicule conceptuel issu des sciences humaines :

- **la Théorie Critique de l'Ecole de Francfort** pour poser le cadre de réflexion sur le capitalisme post-industriel dans lequel émerge le coach de dirigeant ;

- **la Médiologie de Régis Debray**[22] pour rendre compte de l'efficacité symbolique du coach de dirigeant ;

- **la Phénoménologie du Sujet** pour interroger l'éthique de la responsabilité dont se réclame le coach de dirigeant, au-delà d'un pragmatisme idéologique ;

- **la Systémique de l'Ecole de Palo-Alto** pour spécifier la profession de coach de dirigeant comme « manager de l'âme »[23] par rapport aux courants « psy-spi »[24].

---

[21] Dans la mouvance de l'initiative « transdisciplinaire » d'Edgar MORIN après le 11 septembre, et de son application à l'entreprise par Hervé SERYEIX et Laurence BARANSKI au sein du Groupe « Transformations personnelle, transformation sociale ». Cf. Edgar MORIN, « La réforme de la pensée suppose une réforme de l'être », *Transversales Science Culture*, n°71, 11/2001

[22] Le recours à la théorie de Régis DEBRAY pour penser le coaching n'est pas isolé. Cf. Sybille PERSSON-GEHIN, *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2, 2005

[23] Valérie BRUNEL, *Les managers de l'âme : De l'usage du développement personnel en entreprise*, La Découverte, 2004

[24] Expression de Patrice van ERSEL, « La psychanalyse au risque de la spiritualité », *Nouvelles Clés*, 2002

L'articulation théorique se fait autour d'un objet fractal commun, le « coach de dirigeant », en tant que fait social total, au sens de Marcel Mauss : prendre le coach de dirigeant comme figure archétypale d'une intervention sur le leadership d'entreprise qui relève de l'économique, du psychologique, de l'éthique et du symbolique. Quelle chronologie de recherche suivons-nous ici ?

3.2. Etapes de la recherche

Du vraisemblable au vrai ?

La démarche de l'auteur consiste à théoriser sa pratique : le foisonnement sémantique des terrains d'expérience concrète, l'intuition chaotique et le désengagement émotionnel sont un matériau aussi noble que la mise à l'épreuve hypothético-déductive de nos hypothèses abstraites[25].

Notre cheminement d'écriture est double :

- « **Chasseur de mythes** »[26] : dans la continuité de notre DEA de développement des ressources humaines[27], où une monographie sur les marchés postaux nous avait conduit à discuter les postulats de la théorie néo-classique. A l'appui de la sociologie de Norbert Elias et des travaux conventionnalistes inspirés par Boltanski et Thévenot, nous avions

[25] D'un point de vue méthodique, nous nous reconnaissons dans les travaux d'anthropologie politique autour de Bruno LATOUR. Cf. Isabelle STENGERS, *La sorcellerie capitaliste - Petit manuel de désenvoûtement*, La Découverte, 2005 et Isabelle STENGERS, *La volonté de faire science – A propos de la psychanalyse*, Empêcheurs de penser en rond, 2006

[26] Expression de Norbet ELIAS pour définir le sociologue, in *Norbert ELIAS par lui-même*, Fayard, p.54, 1991 (1984)

[27] « Marchés, conventions, configurations : une approche conceptuelle de l'économie postale », *Mémoire de D.E.A.*, CNAM, 1994

décrit des configurations de production, pratiques et symboliques, qui sont la réalité vécue par les agents économiques ;

- **Praticien iconophile** : nos ouvrages publiés à ce jour sont animés d'une même préoccupation : comment saisir les enjeux immatériels de la performance du management ?

  - Dans *La conduite humaine du changement* (Editions Demos, 2000), nous avons décrit empiriquement la réalité vécue par les managers de divers horizons. Il apparaissait clairement que la conduite du changement, devenue une constante en entreprise, est essentiellement abordée sous l'angle technique et budgétaire, et que les imprécations et effets de manche sont inefficaces dans la mise en œuvre du changement humain : la confiance et la création d'un sens commun en sont des facteurs-clefs de réussite, et se mesurent aux actes et non aux discours.

  - Dans *Le coaching démystifié* (Editions Demos, 2001), nous avons interrogé la perte de sens que vivent les responsables d'entreprise aujourd'hui, à l'aune de la crise de la représentation qu'ils traversent. Peu préparés à prendre en compte les dimensions symboliques et émotionnelles de leur rôle, les dirigeants et managers ont peu à peu privilégié les approches rassurantes des sciences dures de gestion, aux dépens des leviers imaginaires, affectifs et symboliques d'adhésion et de création de valeur, qualifiés d'« irrationnels » dans la pensée managériale dominante. Pourtant, les limites du conseil-expert, que la disparition d'Arthur Andersen a confirmées en 2002, sonnent le glas d'une économie limitée aux ratios et aux dispositifs techniques de gestion. Le coaching ouvre une voie au réenchantement du métier de dirigeant, en redonnant toute sa place à la maîtrise des représentations et des émotions dans l'efficacité professionnelle.

  - Dans *Profession : Coach* (2003), se précise l'objet actuel de recherche : dévoiler la pratique du développement professionnel, non plus du côté de l'entreprise ou de la personne coachée, mais du point de vue du coach. Ce livre est né d'un constat vigilant : la professionnalisation du coaching s'accompagne d'une institutionnalisation du métier, essentiellement autour de la pensée psy. Notre expérience y décrivait le coaching comme une approche pluridisciplinaire et subversive par définition.

L'intention ici est de passer du pamphlet/essai/manuel de management à une interpellation conceptuelle de la signification de nos pratiques de coach de dirigeant, en s'imposant la rigueur de l'exercice : mise en perspective bibliographique, élaboration d'une hypothèse fixe et mise à distance des jugements d'opinion.

Mode de lecture de la thèse

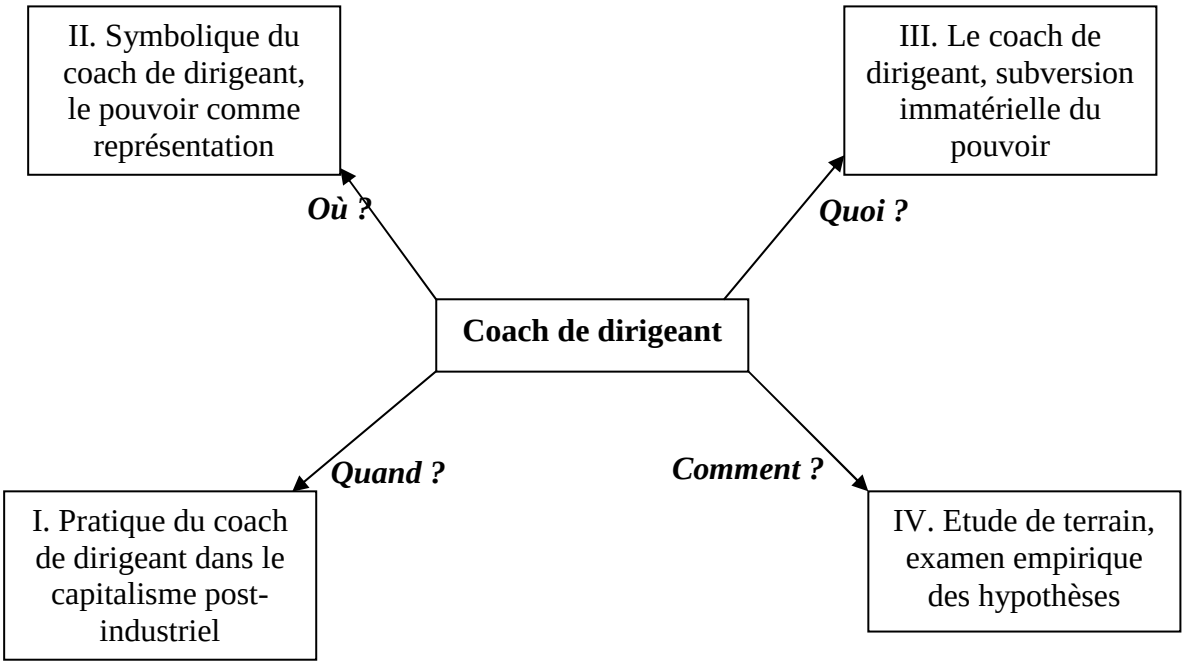
Cette recherche est construite comme l'étude d'un objet unique par plusieurs filtres de connaissance, répondant chacun à des questions spécifiques sur le sens du coach de dirigeant, en France, en 2006.

- dans un premier temps, nous interrogeons l'**histoire d'une pratique**. Quelle est la place du coach de dirigeant dans le capitalisme postindustriel ? (Partie I, pp.41-185) ;

- dans un deuxième temps, nous explorons sa **géographie symbolique**. Quelle articulation entre pouvoir et représentation le coach de dirigeant opère-t-il ? (Partie II, pp.186-319) ;

- dans un troisième temps, nous synthétisons la **(méta)physique du leadership development**. Que convoque le coach de dirigeant quand il accompagne la performance immatérielle ? (Partie III, pp.320-421) ;

- dans un quatrième temps, nous validons les hypothèses par une **étude de terrain**. Que dit la pratique du coach de dirigeant de sa position théorique, ici, maintenant ? (Partie IV, pp.422-483).



Chaque chapitre peut être lu indépendamment des précédents, avec des renvois aux hypothèses démontrées précédemment ou ultérieurement dans la construction du texte. Une table des matières détaillée permet de repérer les sous-chapitres et leur enchaînement logique.

I - PRATIQUE DU COACH DE DIRIGEANT

Le sens du coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel

Introduction

Ici, maintenant, pourquoi y a-t-il des dirigeants d'entreprise qui recourent à des coachs ?

L'effet de mode, la contagion d'un modèle culturel anglo-saxon ou encore la quête de sens millénariste sont des réponses insuffisantes qui appellent à leur tour des justifications logiques si l'on veut rendre compte d'un avant et d'un après « coaching de dirigeant » en sciences de gestion, et saisir le sens du phénomène, à savoir sa signification et sa direction[28].

L'émergence du coach de dirigeant en entreprise est la résultante contingente d'un contexte sociétal qui ne va pas de soi. L'objet de cette partie est d'historiciser le coach de dirigeant dans sa forme canonique, c'est à dire à la fois comme coach en entreprise et comme marqueur symbolique du dirigeant d'entreprise. Notre hypothèse est que le coach de dirigeant est le produit logique du développement du capitalisme post-industriel[29], inscrit comme symptôme et comme prescription d'une crise de la représentation de la sphère entrepreneuriale au début du XXIème siècle.

---

[28] Le sens du coach est entendu ici comme un en-deça et un au-delà de l'impensé de la rationalité instrumentale classique, dans la logique wéberienne des points cardinaux dirigeant l'action (téléologique, ontologique, affective et traditionnelle). Cf. Max WEBER, *Soziologische Grundbegriffe*, JCB Mohr, Tübingen, 1921, pp. 44 et seq.

[29] L'apparition après la seconde guerre mondiale d'une société de consommation de masse indifférenciée, d'une technicisation uniforme des modes de production et d'une libéralisation des modes de gestion intra et inter-entreprises (libre échange et aspirations démocratiques) recouvre le sens du « Spätkapitalismus » employé dans l'Ecole de Francfort, et souvent traduit en « capitalisme avancé ». Plus récemment, la mondialisation désigne l'ampleur de forme d'un même phénomène sur le fond. Nous emploierons indifféremment le terme de capitalisme managérial ou post-industriel pour rendre compte de ce mouvement macroéconomique.

Il convient, en effet, de dater le coach de dirigeant dans un temps spécifique de développement de l'économie capitaliste auquel il fait signe et qui lui donne en retour sa justification économique ; au même titre que le conseiller de synthèse est l'homme des reconstructions industrielles et de l'apogée de la pensée technocratique du XXe siècle, le coach de dirigeant[30] désigne un tournant dans la conception de la direction des affaires qu'il s'agit de comprendre ici. Une définition précise du capitalisme managérial s'impose.

D'une part, le coach de dirigeant s'inscrit dans un temps long, un processus de « civilisation des mœurs »[31] au sens de la sociologie des configurations de Norbert ELIAS. La configuration économique est un équilibre historique relativement stable, à un moment donné, entre différentes forces interdépendantes de l'ordre social.
Les événements macrosociaux permettant de dater le capitalisme managérial sont caractéristiques des sociétés industrielles avancées (cf. supra note 2) mettent en évidence un paradoxe central pour notre propos sur le coach de dirigeant :

- un mouvement de rationalisation de masse des processus industriels, et dans le même temps un recul du « One best way » taylorien favorisant la pluralité des modèles d'organisation et de management ;

- un lien de codépendance hiérarchique « manager subordonné » comme rapport social idéal-typique dans l'entreprise, alors même que le management participatif et la

[30] Par dirigeant, nous entendons toute personne physique en position d'exercer un pouvoir effectif sur la direction d'une entreprise. Le terme est pour nous synonyme de leader que l'allemand rend bien à travers « Führung » vs. « Management » ; dans une optique d'état-major de direction (entre conseil de surveillance et comité de direction), le dirigeant s'incarne dans notre propos tantôt comme manager salarié au sens d'Alfred O. CHANDLER, tantôt comme entrepreneur au sens du *corporate social responsibility* de Michael PORTER (« CSR, a religion with too many priests ? », *European Business Forum*, 15, Autumn 2003). Voir aussi Chris NICHOLS, Chris WEST, "Ways of encouraging the corporate 'intrapreneur'", *ibidem*. L'ambiguïté des termes de décideur, manager, responsable, chef d'entreprise, patron, etc. donne à entendre quelques mystifications du « coach de dirigeant » sur lesquelles nous reviendrons.
[31] Norbert ELIAS, *Über den Prozess der Zivilisation*, paru en français en trois tomes : La civilisation des moeurs (T1, 1973), La société des individus (T2, 1991), La dynamique de l'Occident (T3, 1993).

gouvernance d'entreprise répondent à l'aspiration démocratique inscrite dans la pensée libérale[32] à laquelle le coach n'est pas étranger[33] ;

- l'émergence d'une élite gestionnaire spécifique, dans une logique de classe et de statut, datée par la création de l'ENA en 1946 en France ou la standardisation des formations de type MBA depuis les années 70, distincte des ingénieurs et des notables de la bourgeoisie locale pour les premiers et des « héritiers » non professionnels pour les seconds[34] en ce qu'ils produisent et reproduisent un appareil légitime de pouvoirs au sein du capitalisme post-industriel[35] ;

- Le management du capitalisme post-industriel, qu'il soit post ou néo-taylorien[36], se traduit dans les styles de direction par un mode pacifié de relations humaines, inspiré d'un humanisme qu'il conviendra de qualifier (cf. Partie III), reposant sur un autocontrôle des affects des cadres dirigeants engagés[37] dans le capitalisme managérial. Seule cette « distanciation » affective permet une rationalisation de la gestion, et renforce le pouvoir légitime du leader. Le coach de dirigeant, qui investit

---

[32] Sur les racines communes entre libéralisme économique et politique, Pierre-Yves GOMEZ, *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, 1996 et *La république des actionnaires*, Syros, 2001

[33] En s'appuyant sur divers travaux d'ELIAS, notamment *La société de cour*, Flammarion, 1969 et *Qu'est-ce que la sociologie*, Aube, 1970, on retient que la structure dynamique fondamentale de cette configuration désignée comme « capitalisme managérial » est une relation de domination patron/subordonné, acceptée tacitement par les parties concernées telle un serment d'allégeance dans la société féodale ; le management tient alors lieu de « monde commun » au sens des économistes des conventions (voir Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification*, Nrf Gallimard, 1991 et Robert SALAIS, Michael STORPER, *Les mondes de production*, EHESS, 1994), qui légitime le leadership d'une façon analogue par laquelle la confiance dans les instruments financiers légitime les analystes financiers. Cette dialectique fondamentale de domination dans l'exercice du management ne peut être occultée par la segmentation implicite du terme de « coach de dirigeant », et se traduit par de multiples partitions au sein même des configurations de dirigeants dans le capitalisme managérial (dirigeants du privé/public, fonctionnels/opérationnels, etc.)

[34] Voir Pierre BOURDIEU, *La noblesse d'Etat*, Minuit, 1989

[35] On explorerait utilement le rôle de structuration et de légitimation d'une catégorie sociale autonome de « dirigeants » et, dans le même temps, d'une discipline autonome du « leadership » dans les sciences de gestion, rôle joué par les institutions d'enseignement de la gestion (FNEGE, Conférence des Grandes Ecoles, ANVIE, etc.), groupes de réflexion ou d'influence (Centre des Jeunes Dirigeants, UIMM, etc.) cabinets de conseil en management institutionnels (BCG, Mc Kinsey, Bain & Co, etc.). Notre propos ici se limitera (cf. infra §2.2) au sens du développement personnel dans la formation des élites dirigeantes. Nous verrons en Partie II que leur rôle n'est pas qu'idéologique.

[36] Cf. Débat entre Philippe ZARIFIAN et Denis SEGRESTIN en particulier *in* Pierre VELTZ, Philippe ZARIFIAN, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, 1, 1993

[37] cf. Norbert ELIAS, *Engagement et distanciation*, Fayard, 1983, pp. 56-63 et ELIAS, *La société de cour, op. cit.*, pp.239-307

précisément la question des affects dans le leadership, n'est pas un agent objectif, extérieur à la sphère managériale, mais il participe du processus de production et de reproduction du capitalisme managérial.

D'autre part, dans une perspective de temps court, le capitalisme managérial coïncide avec le passage d'une économie monde du fordisme à une économie mondiale des services dans la deuxième moitié du XXe siècle[38], qui voit son couronnement dans l'apparition même du « coach » :

- une dématérialisation accrue des échanges et des instruments de gestion, liée en partie à l'informatisation des pratiques en entreprise, s'accompagnant d'une course à la qualification comme avantage concurrentiel[39] ;

- une spécialisation forte des cadres dirigeants experts dans leur domaine technique, mais qui les prépare peu à l'exercice du leadership, alors même que la grande entreprise[40] fordienne intériorise des règles en substituant des managers salariés aux mécanismes de régulation par le marché[41] ;

- un processus d'individualisation accrue des parcours professionnels dans une société où être cadre désigne plus un statut qu'une compétence, et où la mesure de la performance s'étend à la fonction même du dirigeant, monnayable voire substituable (outsourcing, management intérimaire, etc.).

---

[38] Au sens des temps longs et temps courts de Fernand BRAUDEL, in *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Armand Colin, 1979. Voir aussi BRAUDEL, *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion, 1998

[39] Michael E. PORTER, *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1998

[40] La croissance organisationnelle a rendu aussi la fonction de dirigeant plus stable, favorisant des rendements plus élevés dans une « concurrence monopolistique » ou oligopolistique. Cf. Joseph SCHUMPETER, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Petite bibliothèque Payot, 1967 (1942)

[41] John K. GALBRAITH, *Le nouvel état industriel, essai sur le système économique américain*, Nrf Gallimard, 1970 et préfiguré par Alfred O. CHANDLER, *La main visible*, Economica, 1989.

Ainsi, le coach de dirigeant fait irruption dans ce double processus historique qui prend la forme du capitalisme managérial. Pour rendre compte du sens de cette perspective historique, nous emprunterons dans cette partie un double véhicule théorique et méthodologique :

D'une part, notre point d'entrée est une théorie critique du capitalisme post-industriel, prenant racine dans le lien entre le développement de la société techno-industrielle et l'avènement politique de l'humanisme des Lumières. A partir des travaux de l'Ecole de Francfort[42] et de la philosophie politique d'Hannah ARENDT[43], le coach de dirigeant s'inscrit dans les enjeux suivants :

- utiliser l'apport des « radical studies » aux sciences de gestion, pour dépasser les débats idéologiques liés au manque de recul sur le management en général et le développement personnel du dirigeant en particulier ;

- situer l'impensé du capitalisme managérial dans un champ sociétal plus vaste que la théorie économique standard (l'*organisational behavior* en sciences de gestion), en vue d'enrichir l'anthropologie du coach de dirigeant et, par conséquent, du dirigeant coaché ;

- interroger la frontière entre sphère publique et sphère privée sur laquelle travaille le coach de dirigeant, pour rendre compte d'une topique et d'une morale de la profession (déontologie) ;

- lire le sens historique de l'intervention du coach de dirigeant dans l'industrialisation de masse des sociétés capitalistes avancées, autour de notre problématique centrale d'avènement ou de déclin d'une logique de progrès humain ambiguë[44].

---

[42] Principalement autour des travaux de Theodor W. ADORNO, Max HORKHEIMER, Erich FROMM, Herbert MARCUSE, Elias CANETTI et Jürgen HABERMAS, cf. biblio. infra § 3

[43] Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, Calmann Lévy, 1958 ; *Les origines du totalitarisme* (3 vol.), Calmann Lévy, 1951 ; *La crise de la culture*, Gallimard, 1972 (1954).

[44] L'ambiguïté au cœur des théories mentionnées est surtout centrée sur l'événement de la Shoah, en tant qu'extermination de masse planifiée et justifiée rationnellement dans la continuité d'un humanisme occidental « moderne » en déroute depuis 1945. Le recours à ce dispositif théorique ne nous conduit pas à voir le coach de dirigeant comme un instrument « fasciste » au sens d'ADORNO, mais à penser la continuité historique entre les sciences de gestion dites « dures » (comptabilité, marketing, finance, etc.) d'une part, et l'émergence du leadership « soft » (*OB*, gestion des compétences, management de/par la culture

D'autre part, l'approche théorique participe de la phénoménologie du leadership, courant encore marginal à côté d'une vision positiviste des sciences de gestion[45], et qui part des hypothèses suivantes :[46]

- proposer une lecture ontologique du sens de l'action du coach dans son « monde vécu » (Lebenswelt) auprès du dirigeant coaché, permet de réintégrer la question du sens, tautologie de la direction, au cœur du leadership ;

- se centrer sur l'objet du coaching, c'est-à-dire l'événement de la rencontre entre coach et coaché, d'un point de vue subjectif, de présence en conscience de ce qui est là[47]. Le regard impersonnel (« silence, on coache ! ») n'est pas tant confidentiel qu'en déni de soi du coach comme instrument du pouvoir[48] ;

- enfin, poser la question de la technique du leadership, et de la perte du sens vécu en entreprise, comme la source paradoxale du développement personnel dans un paradigme utilitariste.

Quel est le sens de l'émergence du coach de dirigeant dans le processus historique du capitalisme post-industriel ? Quelle signification confère-t-il à la représentation du leadership

---

d'entreprise, etc.) d'autre part dans une même rationalité instrumentale que celle décrite par ARENDT et l'Ecole de Francfort.

[45] Porter un regard phénoménologique sur le coach de dirigeant est un paradoxe en soi à travers l'exercice d'une thèse en sciences de gestion, rédigée dans une forme faisant la part belle au raisonnement générique hypothético-déductif. Ce paradoxe est holomorphique par rapport à celui du praticien coach intervenant auprès des consultants experts et des psychothérapeutes.

[46] voir Martin HEIDEGGER, *Etre et temps*, Gallimard, 1986, Edmond HUSSERL, *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Gallimard, Tel, 2004 (1936) et Alfred SCHÜTZ, *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, UVK Verlag, Vienne, 2004 (1932). Pour le présent cadrage, Bertrand VERGELY, *Heidegger ou l'exigence de la pensée*, Milan, 2001.

[47] Cette présence/absence de l'entreprise du coach de dirigeant dont le regard extérieur cultive l'intériorité en fait un être au monde, sans être du monde, au sens heideggerien. L'entre-deux du coaching se joue ici, et là.

[48] cf. Partie II sur les figures symboliques du pouvoir dévoilées par le coach de dirigeant

en entreprise ? Fait-il symptôme ou guérit-il d'une crise de la représentation qu'il reste à qualifier ?

Nous verrons en premier lieu en quoi le coach marque la sophistication du développement professionnel dans le leadership (§1).

Puis nous étudierons en quoi la place du développement professionnel des dirigeants dans le capitalisme post-industriel questionne la rationalité instrumentale dominante dans le leadership (§2).

Enfin, nous montrerons que le coach de dirigeant est le marqueur génétique d'une crise de la représentation des sphères dirigeantes (§3).

1. La sophistication du développement professionnel des dirigeants

L'apparition à la fin du XX^{e} siècle du coach de dirigeant dans le développement du capitalisme post-industriel n'est pas fortuite ; en passant d'une gestion des choses (stocks de produits, business units, ressources humaines) à une gestion des processus (performance, projets, potentiels de performance), le capitalisme post-industriel s'émancipe d'une économie matérielle et formelle issue du fordisme[49].
Or, en favorisant un modèle implicite de « soft skills » dans le management sous le registre du « nouveau leadership », le coach de dirigeant met en question la rationalité instrumentale qui gouverne les « hard skills » des sciences de gestion. A quel titre le coach du dirigeant crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ? Comment mesurer la performance d'une dynamique de développement personnel qui déborde la logique de performance *stricto sensu* ? Que dit en retour le dirigeant coaché du paradigme utilitariste qui le gouverne ?

En premier lieu, il s'agit de repérer les spécificités qu'inscrit le capitalisme post-industriel sur le mode de direction des entreprises (§1.1).
En deuxième lieu, nous verrons que la question du sens de l'action surgit comme un paradoxe au cœur du leadership de l'entreprise (§1.2).
En troisième lieu, nous montrerons que le leader coaché produit un sens qui pousse le paradigme utilitariste dans ses ultimes retranchements (§1.3).

1.1. Le capitalisme post-industriel, technicisme et consommation de masse dans une société tertiarisée

Le coach de dirigeant apparaît comme un soutien immatériel et individuel du pouvoir dans un moment historique où le paradigme utilitariste envahit toutes les sphères de l'action collective. Quelle logique gouverne le recours à un coach de dirigeant ? Notre objectif ici est

[49] voir Robert BOYER, *Théorie de la Régulation*, La Découverte, 2002

de déterminer si le coach atténue, ignore ou parachève le développement croissant de la performance managériale.

1.1.1. Le management après 68, un séisme dans la société post-industrielle

Dans le développement du capitalisme managérial, 1968 marque un moment symbolique de fin des idéologies du salut social et de montée en puissance d'utopies d'une autorité sans contrainte[50]. Le coach de manager, dans l'amalgame du manager coach, vient confirmer ce mouvement[51].

Le fait technique, une ambiguïté au centre de la gestion des entreprises

Depuis que le taylorisme a rationalisé la production de biens et de services, le rapport au travail dans le monde salarié ne peut plus faire l'économie de la relation au machinisme industriel. Ce qui était patent dans le monde ouvrier s'étend désormais à tous les étages de l'encadrement de l'entreprise : le travail est à la fois facteur de socialisation[52] et d'aliénation[53]. Comment cela s'explique-t-il pour la sphère dirigeante, censée décider d'un mode d'organisation la mettant au sommet de la pyramide d'exécution des tâches[54] ?

D'une part, la spécialisation croissante des individus aux postes de responsabilité s'est traduite par un allongement et une diversification des études, l'appartenance à un corps de Grande Ecole, contrôlée par le *numerus clausus* d'un concours ne suffisant plus à garantir les

[50] L'utopie se distingue de l'idéologie (*in* Encyclopaedia Universalis), en postulant un triple principe d'alternance (réalité/imaginaire), d'altercation (insatisfaction d'un modèle existant) et d'alternative (construction de solutions). Sur les concepts d'utopie vs. idéologie, voir en particulier Karl MANNHEIM, *Utopie et idéologie*, Rivière, 1956 et Ferdinand TÖNNIES, Communauté et société, Puf, 1977 (1922) et cf. infra Partie II.
[51] On pourrait croire que la contestation sociale de mai 68 a sonné le glas d'une forme d'autorité « patriarcale », rigide et disciplinaire. Nous pensons au contraire que cette « mort du père » n'est qu'un moment fictif où se rejoue la scène primitive de la modernité (autorité sécularisée, omniprésente et contestée dans sa légitimité) dont l'acte fondateur est, comme l'indique Jean-Louis FONVILLARS, la mort de Louis XVI, Séminaire de sémiologie du coaching, DU Coaching, Université Paris 2, Paris, 2003
[52] Claude DUBAR, *La socialisation*, Armand Colin, 2002
[53] Georges FRIEDMANN, *Le travail en miettes*, Gallimard, 1964.
[54] Frederick W. TAYLOR, Principes de direction scientifique du travail, Dunod, 1912

positions de pouvoir[55]. L'identité professionnelle du dirigeant se construit autour d'une recherche de compétences de plus en plus pointues, en termes de savoirs théoriques, de savoir faire pratiques et de savoir-être dans lesquels le leadership tient une place essentielle. Diriger n'est pas qu'exercer un pouvoir statutaire, c'est aussi faire la preuve d'une compétence reconnue, en général dans le métier de la firme. Par conséquent, le leader, figure de proue de l'édifice managérial, est un homme d'action, dont la légitimité repose avant tous sur des actes (nous verrons plus loin, des actes d'influence) davantage que sur des discours (*mission statements* et incantations héroïques en vogue dans les années quatre-vingts[56]). L'éthos du dirigeant, au sens wéberien, est par essence un pragmatisme empirique ; Il en résulte une grande difficulté pour désigner le référentiel moral et symbolique qui sous-tend son action, le dirigeant cultivant l'inculture politique au nom de « l'agir communicationnel »[57].

D'autre part, la parcellisation des tâches et la mesure poussée de la performance individuelle s'accompagnent d'une zone d'influence[58] plus restreinte du dirigeant, arbitrant davantage entre les logiques adverses des acteurs internes (comité de direction, syndicats, etc.) et externes (administrateurs, actionnaires, clients, etc.). Diriger est alors une question d'influence et de prise de territoires dans une interaction relationnelle où l'énergie déployée par le dirigeant n'a pas grand chose avoir avec sa légitimité technique.

Enjeu de statut et dynamique de compétition individuelle, la fonction de dirigeant connaît une évolution paradoxale depuis 1968 : diriger n'est plus seulement *avoir* un pouvoir, ni *faire* un métier de manager salarié[59], mais devient une façon d'être, un « style » qui ne s'improvisent pas. Comment se distinguer comme un leader performant ?

---

[55] Pierre BOURDIEU, *Les héritiers*, Minuit, 1964

[56] René-Victor PILHES, *L'imprécateur*, Lgf, 1978. Le succès de ce roman, qui alimente le référentiel post-moderne de nombreux consultants en management et en communication, est un paradoxe de même nature que le succès du jeu Monopoly, conçu à l'origine pour critiquer le capitalisme puis devenu son emblème totémique.

[57] Cette difficulté n'est pas propre au dirigeant d'entreprise, mais à toute forme de pouvoir dans la sphère communicationnelle moderne. Cf. Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987

[58] Les développements de l'analyse stratégique de Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, attestent que la « zone d'incertitude » des dirigeants n'est pas une donnée constante en économie ouverte.

[59] Ce qui dépasse clairement la perspective ouverte par Alfred O. CHANDLER, *op. cit.*

Cette différenciation croissante des dirigeants va de pair avec le mouvement d'industrialisation de masse qui touche tous les échelons de la société civile à partir de mai 68.

Le mouvement contestataire de 68 portait l'ambiguïté suivante : d'une part, une affirmation d'une libération des carcans sociaux et des autorités institutionnelles jugées archaïques, et d'autre part l'aspiration à une homogénéisation sociale, une meilleure répartition des fruits de la croissance dans une société de consommation alors en plein essor. D'un côté un mouvement insurrectionnel et anarchiste, de l'autre un réformisme social-démocrate.
Cette source ambivalente nous intéresse principalement pour comprendre l'élite dirigeante qui a « fait 68 », et plus encore la génération née après 68 que l'on forme aujourd'hui en MBA et en Grandes Ecoles. Quelques signes caractéristiques la composent :

- L'identification à la figure d'autorité traditionnelle est durablement mise en péril. Le management par les compétences, puis l'apprentissage des techniques du leadership, assouplissent le style de commandement traditionnel en de multiples formes d'autorité « soft » (participatif, projet, affinitaire, etc.)

- L'idéologie méritocratique est fortement dominante, contre le « patronat de droit divin » du XXe siècle. Aujourd'hui, la légitimité du dirigeant issu de dynasties industrielles passe nécessairement par la performance économique.

- La complexité organisationnelle rend les parcours individuels moins prévisibles, et les modèles de comportements collectifs moins opérants. Les logiques de corps sont en train de céder le pas face à des *business models* plus standardisés, où la performance se mesure quantitativement avec précision. En clair, les postes de pouvoir sont plus exposés et leur attribution répond à des critères plus transparents qu'auparavant[60].

- Un discours officiel de tolérance, culturellement et politiquement correct, faisant de la parité raciale, sexuelle et culturelle au sens large un des soubassements majeurs de la

[60] L'apparition du management par objectifs et des dispositifs d'évaluation systématique de la performance individuelle dans les années quatre-vingts s'est étendue aux dirigeants sous la forme des outils d'*assessment centers*, de 360° et de rémunération en fonction de la valeur actionnariale créée. Le coaching en est évidemment un des avatars plus ou moins légitimes, nous le verrons.

formation des élites actuelle. Le modèle des élites se reproduit avec des variantes et des versions plus métissées, mais sur un principe de fonctionnement linéaire. Nous verrons que le point de vue des nouveaux dirigeants est, quant à lui, très différent du conservatisme et de l'utopie sociale de ses aînés.

Quel rapport ce public entretient-il avec le fait technique en management ?

La rationalité instrumentale, dominante à l'âge industriel, n'a cessé de s'étendre aux sphère de l'action managériale au cours de trente dernières années : le mouvement de rationalisation de la production s'est poursuivi dans la gestion, avec l'ère informatique proposant de nouveaux standards comptables et financiers en même temps que de nouveaux comportements au travail[61].

Le fait majeur dans le développement des entreprises est le lien entre technique et massification. Après le marché des biens et services, le phénomène industriel s'applique désormais à la gestion des ressources internes de l'entreprise, à commencer par la gestion des hommes. La logique managériale n'a cessé de se sophistiquer et de se « professionnaliser », c'est-à-dire de nécessiter une maîtrise technique, impersonnelle et répétitive, produisant et reproduisant un certain type de managers scientifiques[62].

Le regard de l'Ecole de Francfort est éclairant pour notre propos sur l'émancipation de la fonction managériale dans le système de gestion post-industriel :

- le fait central du système d'industrialisation de masse est la maîtrise de la nature grâce à la technique. L'hypothèse sous-jacente est celle de l'*Aufklärung*, la philosophie des Lumières débarrassant le monde moderne des mythes obscurantistes, formulée par ADORNO et HORKHEIMER en ces termes : « tout ce qui ne se conforme pas aux

61 L'avènement de la bureautique avait significativement modifié l'ergonomie des postes administratifs ; les progiciels de gestion intégrés ou ERP, ont été le support de nouveaux concepts de management fondés sur le reporting détaillé, la maîtrise et la transparence des coûts, l'identification des responsabilités individuelles très poussées dans le contrôle de gestion, etc. Leur corollaire en termes de comportements est l'appel à l'initiative, l'entrepreneurship, la réactivité, la disponibilité, qui supposent un apprentissage managérial.

62 Le fait constituant de la pensée des Lumières est, selon Kant, « le moment où l'homme sort de sa minorité dont il est lui-même responsable. » Max HORKHEIMER, Theodor W. ADORNO, *La dialectique de la raison*, Gallimard, Paris, 1974 (1944)

critères du calcul et de l'utilité est suspect à la Raison »[63]. La confiance dans la technique, corollaire de l'idéologie de l'action qui sous-tend le management, s'illustre dans l'importance accordée aux outils de pilotage et tableaux de bord « rationnels » de plus en plus poussés. La technique managériale repose donc sur une idée de progrès technique apportant le progrès humain. Les référentiels de compétence, permettant la pesée des postes, l'évaluation raisonnée des collaborateurs et, *in fine*, l'élaboration et le pilotage d'une grille de rémunération, justifie sa complexité technique par l'ambition d'efficience instrumentale.

- l'idéal de maîtrise technique dans le management repose sur un humanisme matérialiste, où l'homme est la mesure de toute chose. Ce qui est efficace pour l'appareil productif est efficace pour l'homme.

- la posture scientifique des ingénieurs, d'inspiration taylorienne, leplaysienne ou saint-simonienne, a construit le management sur un modèle positiviste et scientiste[64] : approche hypothético-déductive, recherche de lois objectives à partir de protocoles empiriques rigoureux, continuum de la théorie à l'expérimentation. L'approche froide des organisations s'applique ainsi, en toute logique, aux ressources humaines, sur la foi du système technique managérial.

- l'apparition d'une pensée technicienne, et d'une catégorie d'experts en management chargés d'assurer la continuité et la performance du système productif n'est pas accessoire dans le modèle du management scientifique. Elle en constitue la pierre angulaire ; l'approche instrumentale du management fait du gouvernement des choses et des hommes une fin en soi, en émancipant la gestion de questions métaphysiques[65] sur le sens produit : affranchi du mythe et donc de la dimension tragique de l'homme face à la nature, dans une perspective mécaniste et matérielle, « le penser se réifie en

[63] *Ibid.*, p.25
[64] « L'Aufklärung est la philosophie qui identifie la vérité au système scientifique ». *Ibid.* p.95
[65] L'être ignoré par la pensée scientifique subjuguée par la technique, serait en fait une menace essentielle ; un monde dominé par la technique et profondément désenchanté, sans pensée révélatrice, tel est le déni du destin de l'humanité selon HEIDEGGER. Cf. Martin HEIDEGGER, « La question de la technique », in Essais et conférences, Gallimard, 1958 (1954)

un processus automatique autonome »[66]. La conscience du dirigeant est littéralement hors sujet en management[67].

Depuis mai 68, la sphère managériale est donc devenue un lieu émancipé du politique et du tragique, soumis entièrement à la rationalité instrumentale du capitalisme post-industriel. Là où l'on attendait une conversion idéologique des agitateurs du mouvement contestataire au modèle bourgeois, on assiste à un assouplissement des formes d'autorité de ce dernier et un hors-jeu du jeu idéologique dans l'entreprise.

L'aspiration démocratique et l'émergence d'une autorité de consommation

Mai 68 portait également en soit l'utopie démocratique dans la société d'abondance[68]. 35 ans après, et la crise économique ayant amplement désenchanté les ambitions sociales de l'encadrement supérieur entre-temps, que reste-t-il dans la sphère managériale de cette perspective utopiste[69] ?

La réponse pourrait, par provocation, se limiter au mot d'individualisme.

La société du capitalisme avancé est bien une société des individus[70], où la différenciation des besoins et désirs de chacun n'est pas incompatible avec une production de masse, standardisée

66 *Ibid.* p.41

67 « Le processus technique en quoi s'est réifiée la subjectivité après avoir été extirpée de la conscience, est immunisé contre les ambiguïtés de la pensée mythique et de toute signification en général, parce que la raison elle-même n'est plus qu'un auxiliaire de l'appareil économique qui englobe tout. » *Ibid.* p.46

68 Sur le mécanisme post-moderne de divination de la consommation, cf. pour mémoire Gilles LIPOVETSKY, *L'ère du vide*, *Essai sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, 1983, et Alain FINKIELKRAUT, *La défaite de la pensée*, Nrf Gallimard, Paris, 1987. Plus précisément sur la crise de la représentation imaginaire et morale, Cornelius CASTORIADIS, *Domaines de l'homme*, Seuil, 1986

69 Le recul de la pensée utopiste en management est un effet induit de l'autonomie de la rationalité instrumentale, au même titre que le recul de l'imagination ou de la foi dans les mobiles d'action du dirigeant. « Si l'utopie secrète du concept de la raison visait l'intérêt commun - réprimé - des individus, en dépit de ce qui les différencie fortuitement, la raison, qui se limite à fonctionner dans le cadre des fins comme une science systématique, nivelle avec les différences cet intérêt commun. » HEIDEGGER, *ibid.*, p.95. Sur l'utopie du pouvoir comme référent symbolique du dirigeant, cf. infra Partie II. Dans cette perspective, le management est une utopie dégénérée, au sens d'une « idéologie réalisée sous la forme d'un mythe ». Cf. Louis MARIN, *Utopiques : jeux d'espaces*, Minuit, Paris, 1973, p.297.

70 Au sens de Norbert ELIAS, *La société des individus*, Fayard, Paris, 1991 (1939)

mais segmentée très finement. Le tour de force du modèle post-fordien est précisément d'avoir réussi l'accroissement du système productif sur le principe « plus on produit de la même chose, plus on consomme différemment. »[71]

Cette contradiction est déjà inscrite dans la « dialectique de l'*Aufklärung* », selon les termes d'HORKHEIMER et d'ADORNO. Pour le dirigeant, ce mouvement se traduit par une répression croissante du Moi et du Sur-Moi comme instance morale de régulation sociale[72]. En clair, on attend du dirigeant qu'il se comporte comme un individu rationnel, un *homo oeconomicus* sans affects ni états d'âme. D'où une fragilisation de l'individu dans la sphère managériale, où l'exigence performative[73] stimule l'individu comme consommateur et l'inhibe dans ses autres dimensions.

La posture critique radicale de l'Ecole de Francfort s'est penchée sur ce double mouvement de massification et d'individualisation beaucoup du point de vue de l'*homo sociologicus* « aliéné », moins du point de vue du dirigeant acteur du système productif.
D'une part, le manager, expert de la gestion des masses de production, est un produit de cette dialectique. Comme le disent ADORNO et HORKHEIMER, « si, dans le système libéral, l'individuation d'une partie de la population était nécessaire pour que la société globale s'adapte au développement technique, de nos jours, le fonctionnement de l'appareil économique exige une direction des masses qui ne soit pas perturbée par l'individuation. (…) Depuis que penser est devenu un secteur de la division du travail, les projets des experts et des chefs compétents ont rendu superflus les projets faits par les individus voulant organiser eux-mêmes leur bonheur. »[74]

D'autre part, le dirigeant tout puissant, au-delà du procès idéologique qui date l'Ecole de Francfort, recouvre une réalité, celle de l'émergence du manager comme catégorie sociale légitime dans le monde des affaires. L'ingénieur de la pensée technique et le ploutocrate

---

[71] Ce *modus vivendi* du citoyen schizophrène pourrait être le condensé d'une économie mondialisée, fondée sur la démocratie universelle par la consommation et l'aliénation de tous par la production. Les mouvements dits « alter-mondialistes » questionnent cette contradiction en tentant de réintroduire du politique dans le système marchand. Cf. ATTAC, *Enquête au cœur des multinationales*, Mille et une nuits, Paris, 2001, pp.73 et seq.
[72] Cf. Une répression des affects traduit ce « désenchantement émotionnel » qui fonde les interdépendances sociales contemporaines. cf. Norbert ELIAS, *Engagement et distanciation*, Fayard, Paris, 1993 (1983).
[73] au sens de Jean-François LYOTARD, *La condition postmoderne*, Minuit, 1979
[74] *Op. cit.*, p.213. Cf. aussi un développement sur le développement de l'individu p.164

bourgeois décrits par les auteurs marxistes comme « patrons »[75] ont enfanté le manager comme dirigeant individualiste et matérialiste assumé.

L'autorité du manager post-industriel est une autorité de consommation courante, l'individu étant lui-même soumis à la rationalité instrumentale qu'il défend. La compétence de dirigeants s'achète, se vend et se valorise comme un investissement immatériel, périssable et amortissable. La liberté, ou marge de manœuvre du décideur stratège, est davantage un *free choice* économique, qu'une action politique réelle. L'assomption du pouvoir politique dans la sphère managériale est un fantasme tenace. En revanche, le vécu du dirigeant est plutôt celui d'un pouvoir désincarné, technicisé où l'exercice d'une vision ou d'un arbitrage sont rares.
Les travaux de MARCUSE ont façonné le discours de Mai 68 ; leur application à la sphère managériale apporte le point de vue phénoménologique suivant :

- d'une part, le dirigeant est intégré à une machine technique d'où la créativité, la poésie diraient certains, est absente parce qu'incongrue[76] ;

- d'autre part, l'objectivité managériale dénie toute dimension esthétique ou éthique subjective, et aboutit à une technologie indépendante de toute philosophie. Le manager est un rouage fonctionnel, rien de plus ;

- enfin, le discours managérial est lui même discrédité par un enfermement du langage dans une « réalité » triomphante, voire totalisante.

Cet auteur pense avant tout la mort de la pensée critique sous l'effet de la rationalité instrumentale. Le manager est ici un individu isolé face à la machine impersonnelle du système productif. Comment s'articule concrètement la dialectique technique/humaine dans le processus de professionnalisation du dirigeant qui nous occupe ici ?

---

[75] Cf. Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON, *La reproduction*, Minuit, 1970, et Pierre BOURDIEU, *La noblesse d'Etat*, *op. cit.*, ou encore Luc BOLTANSKI, Taxinomies sociales et luttes de classes, La mobilisation de « la classe moyenne » et l'invention des « cadres », *in Actes de la recherche en sciences sociales*, n°29, Minuit, 09/1979
[76] Cf. Herbert MARCUSE, *L'homme unidimensionnel*, Seuil, Paris, 1968 (1964), pp.98 et seq.

1.1.2. Face à la complexité organisationnelle, une surenchère de technicité managériale

L'invention du manager

Le mouvement de dépolitisation de la sphère managériale après 1968 pressenti par l'Ecole de Francfort s'est traduit par une mutation de la fonction même du dirigeant d'entreprise.

A l'échelle macro-économique, le passage de l'expert au manager s'est opéré comme un progrès social et une évolution prometteuse pour l'individu. Au delà de la formation technique, la compétence managériale est apparue d'abord comme résultant directement d'un « effet sociétal »[77] à trois niveaux : un rapport éducatif (espace de socialisation par la formation générale), un rapport industriel (ajustement salaire/fonction) et un rapport organisationnel (où se structurent les identités professionnelles).
La compétence managériale est ici un moment d'ascension sociale générale, indépendamment d'aptitudes isolables et éprouvées de l'individu en position d'encadrement. Par extension, diriger correspond ici à une fonction et un statut issus d'une expertise technique.

A l'échelle micro-économique, la mue de l'expert promu en manager expert s'est faite sous le signe de la « qualification sociale »[78], centrée sur des comportements (savoir-être) plus que des compétences (savoirs et savoir-faire). On parle de rôles de la personne et non plus de fonctions du poste. Dans cette approche, le management est affaire de comportements, donc mesurable individuellement et étalonnable par des outils génériques (méthode Hay dite de pesée des postes, entre autres). Le dirigeant doit donc acquérir des compétences managériales, au-delà des dispositions de son « habitus », au sens bourdiviste.

---

[77] Cf. Claude DUBAR, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 1991, p.11 à propos des célèbres travaux du LEST d'Aix en Provence. Cf. Marc MAURICE, François SELLIER, Jean-Jacques SYLVESTRE, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982

[78] voir Jean-Daniel REYNAUD, Qualification et marché du travail, *Sociologie du travail*, 1, 1987 et Mireille DADOY, La notion de qualification chez Georges FRIEDMANN, *ibid.* et aussi Pierre CASPAR, Christine AFRIAT, *L'investissement intellectuel*, Economica, 1988.

Le manager expert est la version linéaire du pouvoir dans le continuum hiérarchique de l'entreprise ; qu'en est-il d'une approche transversale du pouvoir dans le capitalisme post-industriel ?

Le management n'est que le versant économique du dirigeant, l'autre est sa dimension politique, désignée sobrement de « leadership » aujourd'hui.
La figure traditionnelle du « patron » n'ignore pas que l'enjeu de pouvoir est une permanence de la fonction dirigeante, dispositif technique ou pas.

L'organisation post-taylorienne se caractérise par sa rationalisation et sa complexité, on l'a évoqué plus haut.
Dans le mouvement croissant de spécialisation de la main d'œuvre et de planification stratégique qui a marqué l'industrialisation du XXe siècle et que GALBRAITH résumait ainsi : « l'ennemi du marché ce n'est pas l'idéologie, c'est l'ingénieur »[79], le mouvement de croissance organisationnelle de la grande entreprise plus ou moins oligopolistique s'est accompagné d'une véritable révolution managériale[80] dont CHANDLER a décrit les rouages :

- la figure du patron entrepreneur confrontée à la complexité de l'organisation, cède la place à celle du cadre spécialiste, chargé de coordonner la production. La fonction administrative (une transaction au sens de WILLIAMSON) est une régulation du marché intériorisée par la firme : le manager est né ;

- le fait constitutif du manager est la structure hiérarchique. L'intégration verticale se fait en créant une nouvelle pyramide de compétences fondé non plus sur la technique (brevet, maîtrise d'une technologie, etc.) mais sur la coordination administrative. Le capitalisme post-industriel, dans lequel l'immatériel prend une place prédominante sur les biens produits, est un « capitalisme gestionnaire »[81] ;

---

[79] John K. GALBRAITH, *Le nouvel état industriel, essai sur le système économique américain*, Nrf Gallimard, Paris, 1970 (1967), pp.96 et seq.
[80] Alfred O. CHANDLER, *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1989, pp.461-505
[81] Les racines du management et de la fonction publique ont en commun la notion de service ; les grands commis de l'Etat comme les cadres supérieurs du privé obéissent à un système techno-bureaucratique qui les légitime. Le concept de « stewardship » en développement personnel, qui désigne trivialement l'intendance, plus métaphoriquement le sens du service en faveur de l'intérêt général, est un retour aux sources du management, une « privatisation » du service public rendu par le manager, au sens d'ARENDT…

- la grande entreprise invente la technostructure[82], et lie le destin du manager à celui de l'organisation. Sous ces auspices, l'*organisational development* d'une part, et l'*organisational behavior*, OD et OB, sont les deux piliers théoriques pour penser le développement professionnel du management[83]. Le manager est le reflet d'une organisation, et réciproquement[84].

Dans ces conditions, l'émergence du coach du dirigeant professionnel au XXe siècle ne peut ignorer son contexte techno-bureaucratique. Quel type de manager - et, par suite, de développement du management - la bureaucratie a-t-elle produit ?

L'idéal bureaucratique et ses avatars de managers

Le concept de bureaucratie, avant CROZIER[85], véhiculait une utopie positive, voire positiviste. Inventé par l'économiste Vincent de GOURNAY au XIX^{e} siècle, la bureaucratie désigne une « hiérarchie de fonctionnaires à attributions et responsabilités définies. »[86] A l'origine, Max WEBER y voyait un « idéal-type » d'organisation « rationnelle-légale » pour des raisons telles que[87] :

- l'autorité y est fondée en principe sur une sphère de compétence bien définie, qui fait loi ;

[82] Henry MINTZBERG, *Mintzberg on management - Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, 1989, pp.107 et seq.
[83] Rares cependant sont les coachs de managers dont le référentiel théorique est à la fois issu de l'OD et de l'OB. Le développement des universités d'entreprise, où la gestion des hauts potentiels est intimement liée au développement organisationnel, illustre pleinement ce rapprochement.
[84] Sur l'approche contingente du management, voir LAWRENCE, LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, Organisation, 1994 (1969)
[85] Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Points, 1971
[86] in Louis-Marie MORFAUX, Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Armand Colin, Paris, 1980
[87] Max WEBER, The essentials of bureaucratic organizations : an ideal-type construction, in Robert K. MERTON (ed.), *Reader in bureaucracy*, The Free Press, New York, 1952

- les procédures y sont rationnelles et le management impersonnel pour garantir l'équité des traitements ;

- toutes les situations sont prévues et formalisées dans des règles objectives.

- la séparation entre la propriété des biens de production et la fonction des membres de l'administration légitime la sphère de compétence de ces derniers[88] ;

- la fonction occupée y est clairement affichée, et distincte de la personne qui l'exerce, grâce à la hiérarchie des postes conçue comme temporaire et méritocratique ;

- le lien de subordination y est fondé sur un ordre impersonnel, librement consenti et non sur un système d'allégeance non négociable et figé[89].

Ce retour à l'intention racine de l'organisation bureaucratique comme un **système constant d'optimisation**, ne doit pas nous faire ignorer les dysfonctionnements auxquels l'appareil bureaucratique a conduit, mais il souligne un fait générateur du management : la science des organisations, comme le développement professionnel du manager sont une *praxis*. Le souci de progrès permanent, qui inscrit l'OD comme l'OB dans l'*Aufklärung*, fait de l'autorité un enjeu concret, fonctionnel ou opérationnel dans le meccano post-industriel, et non une question politique (gouvernement des choses et des hommes) ou éthique (le sens de la direction des affaires). Cette prémisse de la sphère managériale est essentielle pour penser l'impensé du dirigeant postmoderne, son éthos au sens wéberien.

Les effets néfastes de la bureaucratie sont indissociables de la critique du technocrate, son incarnation humaine. Le spécialiste de l'organisation est amené à gérer un système qui s'auto-entretient, sans lien direct avec la production de la firme. L'anonymat dans les relations

[88] …ce qui fut une avancée majeure, comparable à celle du taylorisme par rapport au patronage traditionnel, et que l'on retrouve aujourd'hui dans le discours sur le *corporate governance*.
[89] le népotisme des firmes familiales, le *closed shop* des corporations de métier ou encore l'endomorphisme des grands corps d'Etat ont peu à peu effrité le principe wéberien.

externes et l'inflation formaliste administrative se traduisent par une inertie des positions occupées par les cadres et par des stratégies de pouvoir en vase clos que CROZIER a déconstruites[90].

Au regard du sens de son action, que dire du processus historique conjoint de professionnalisation du manager et de rationalisation de l'organisation industrielle ?

Le spectre totalitaire au XXe siècle

Le regard porté sur l'émancipation croissante de la fonction de management par rapport aux compétences techniques et éthiques de l'homme nous conduit à interroger le phénomène totalitaire qui a parcouru le XXe siècle, et en particulier à l'extermination nazie. Dans la perspective de l'Ecole de Francfort, et davantage encore de la philosophie de Hannah ARENDT, nous retenons le continuum historique entre la pensée techno-bureaucratique d'une part, et ses manifestations matérielles dans le champ politique. Autrement dit, le capitalisme post-industriel présente des similitudes de forme avec le nazisme et le fascisme qu'il nous importe de décrire pour saisir les origines du développement managérial actuel.
De l'œuvre d'Hannah ARENDT, nous retiendrons pour l'instant que les travaux de philosophie politique liés à notre objet :

- **la sécularisation de l'autorité**, affranchie d'un référent religieux et spirituel, est un fondement du leadership moderne. Comme l'évoque ARENDT[91], le passage du « tout est permis » nihiliste à l'*hybris* du « tout est possible » légitime toute barbarie. Diriger dans

[90] Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, Points, 1992
[91] Hannah ARENDT, *Les origines du totalitarisme, T3 Le système totalitaire*, Seuil, Paris, 1972 (1951), p.176 et aussi Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, Nrf Gallimard, Paris 1972 (1954), pp.138-167

le système techno-bureaucratique est un acte de « fonctionnaire »[92], un en-deça de la morale. La finalité de l'organisation (extermination des Juifs ou production de savonnettes) n'est qu'un détail externe dans la machine nazie[93] ;

- **la mobilisation d'un discours progressiste**, une propagande recevable dans la pensée démocratique est libérale, est le moment où la manipulation idéologique devient un leadership légal, voire légitime. L'acceptation par la masse des idéologies totalitaires - ici ARENDT rejoint la critique du langage dans l'Ecole de Francfort [94]- signe la perversion des totalitarismes modernes. Dans le management, on observe la même exigence de cohérence intrinsèque entre le discours et les actes, qui tente d'évacuer toute défaillance humaine ;

- le phénomène de l'extermination nazie a été rendu possible par le stade de **développement de la pensée industrielle** liée à l'organisation rationnelle de la production dans les Etats nations européens, et plus encore par son acceptation dans les mentalités de la société de masse. L'automatisation de la Shoah fait de la « question humaine »[95] l'application spécifique d'une technologie générique, mise au point avant, et poursuivie après guerre dans l'agro-alimentaire, l'industrie pharmaceutique ou encore l'industrie des loisirs[96] ;

- enfin, **la logique de grande échelle** est inséparable du phénomène totalitaire en général, et concentrationnaire en particulier. Le fait marquant des crimes contre l'humanité commis par les Nazis est non seulement dans l'ingénierie d'extermination, mais surtout

---

92 voir Hannah ARENDT, *Eichmann à Jérusalem, Rapport sur la banalité du mal*, Seuil, Paris, 1981 (1966), pp. 50 et seq. Voir aussi Julia KRISTEVA, *Le génie féminin, T1 Hannah Arendt*, Fayard, Paris, 1999, pp.235-249

93 Hannah ARENDT, *Ibid.*

94 Hannah ARENDT, *op.cit, T2 l'Impérialisme*, Seuil, Paris, 1951 (1982). L'idéologie raciale y est présentée comme à la fois la source et la destruction de l'impérialisme moderne. Pour notre propos, voir le lien entre le culte romantique de la « personnalité », l'apparition du bureaucrate et la poussée impérialiste britannique à travers le « cas T.E. LAWRENCE » pp.145-169

95 Voir le très beau et très subversif roman d'entreprise de François EMMANUEL, *La question humaine*, Stock, Paris, 2000. L'auteur trace un parallèle édifiant entre la gestion aseptisée des ressources humaines et un acte isolé méthodique d'extermination dans une entreprise allemande sous l'ère nazie.

96 Notre propos ici est de souligner l'analogie de forme entre le modèle totalitaire et le capitalisme managérial, et non une analogie de fond, les deux systèmes procédant d'une rationalité téléologique distincte. Sur les implications de la logique instrumentale dans l'éducation et la culture, voir Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, *op. cit.*, pp.223-295

dans la productivité inouïe que seule une logique technique froide de performance autorisait.

La filiation du leadership post-industriel et « droitdelhommiste » avec l'autorité nazie et nihiliste dans le système de la Shoah n'est pas immédiate, mais c'est autour de l'axe d'une même dialectique sur la place de l'homme dans un appareil idéologique d'Etat, au sens d'ALTHUSSER, que le dirigeant actuel doit se positionner. Au plan de la déontologie du dirigeant, c'est sur cette faille du libre arbitre individuel dans l'humanisme post-concentrationnaire qu'est convoqué le coach. Ou, pour reprendre la question d'Hannah ARENDT : « à quelles conditions un monde non concentrationnaire est-il possible ? »[97]

1.1.3. Quand le coach paraît : la sophistication de la performance managériale

Du point de vue managérial, la sophistication des organisations bureaucratiques, amendées ou non, va approfondir et renouveler la fonction dirigeante.

L'approfondissement de l'*homo manageris*

D'une part, les sciences de gestion n'ont cessé de perfectionner les outils et modèles experts de pilotage de l'entreprise, avec une métrique de plus en plus précise des flux productifs, financiers et humains. L'âge post-industriel est celui d'un management « sur-industriel », où la rationalisation des process et des tâches a soumis toutes les actions productives à une

[97] Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, Calmann Lévy, Paris, 1983 (1958). Cf. infra §1.3 sur la représentation du travail de dirigeant dans le paradigme utilitariste.

norme de référence économique[98] (qualité ISO, ERP standard ou encore agences de notations financière).

Au titre de la marge de liberté du dirigeant, cette extension de la sophistication techno-bureaucratique a signifié un contrôle beaucoup plus « scientifique » de la performance individuelle du dirigeant, c'est à dire des critères manifestes de son développement et de son évaluation.

D'une part, les outils et méthodes utilisées, qu'elles participent d'une logique comptable (suivi réglementaire) ou d'une logique de contrôle de gestion (prévision business) ont en commun d'optimiser la coordination administrative, qui est la justification première des hiérarchies managériales.
En conséquence, le dispositif rationnel bureaucratique aboutit à une maîtrise holistique[99], compréhensive au sens wéberien de la gestion. Le management entend réaliser l'utopie panoptique[100] de contrôle et de pilotage de tous les domaines d'action économique dans l'entreprise. Le dirigeant lui-même doit désormais faire la preuve de sa valeur ajoutée, sa performance est mesurée, étalonnée et sanctionnée selon le même principe mécaniste[101] que tous les moyens de l'entreprise[102].

D'autre part, la direction de l'entreprise s'affirme dissociée des fonctions techniques ou financières de gestion proprement dite. La direction générale, et par suite la direction des ressources humaines, sont des entités aux fonctions et aux instruments de performance

---

98 Sur la fonction de la qualité dans l'efficience hiérarchique de la firme, cf. Pierre-Yves GOMEZ, *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 1996, pp.93 et seq.
99 Le modèle de management intégré, inspiré de la pensée systémique, atteste la plastique du capitalisme post-industriel, où tout est taylorisable, y compris le développement professionnel. Cf. Knut BLEICHER, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag, Francfort, 1991, pp.191-259, et aussi Gilbert PROBST, Hans ULRICH, *Pensée globale et management*, Organisation, Paris, 1989
100 Jeremy BENTHAM, *Selected writings on Utilitarism,* Wordsworth, 2000 et surtout Michel FOUCAULT, *Surveiller et punir*, Nrf Gallimard, 1975, pp.197-229
101 cf. Richard M. CYERT, James G. MARCH, *Processus de décisions dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970 (1963), pp.98-110
102 Le management intérimaire ou le choix du statut de consultant *freelance* par de nombreux cadres de l'industrie informatique américaine dans les années 90, en substituant un contrat commercial à un contrat de travail pour certains cadres dirigeants, témoignent de la merchandisation de la compétence managériale.

clairement identifiés. L'effet de la spécialisation constante des personnes et des fonctions est de faire du dirigeant un métier, différent des spécialités de la technostructure[103].
Le métier de dirigeant se distingue des autres compétences managériales en plusieurs points :

- une fonction de référent stratégique, porteur de la vision de l'entreprise ;

- une fonction d'orientation et d'arbitrage dans les décisions clefs ;

- une fonction de représentation, par effet modèle et communication publique ;

Il est significatif de repérer que ces fonctions autour du « sens de la direction », qui relèvent autant du comportemental que du cognitif, ne peuvent faire l'objet d'un apprentissage organisationnel *in situ* tant elle relèvent d'une démarche immatérielle et subjective. Le coach est mobilisé par le dirigeant pour investir ces fonctions, avec l'ambiguïté[104] du contenu de cet apprentissage (talent, aptitude, technique ?).

Cette autonomie du dirigeant au regard des autres fonctions managériales met en évidence le vide organisationnel pour accompagner le développement professionnel du dirigeant. Rien ne le prépare à l'exercice de ces fonctions symboliques dont nous verrons les composantes pour le travail de coaching au chapitre 2.

Gérer la performance, un processus continu de rationalisation

---

[103] L'émergence historique de la fonction dirigeante se retrouve dans la sophistication croissante de description des attributs de la fonction, au-delà de tout schéma hiérarchique. Par exemple, Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999 et Octave GELINIER, *Fonctions et tâches de direction générale*, Organisation, Paris, 1991. Voir également Frédérique ALEXANDRE-BAILLY (ed.), *Comportements humains et management*, Pearson, Paris, 2003, pp.197-260

[104] Au sens de SIMON, la rationalité limitée, du dirigeant dans ses décisions est au cœur de cette question. Cf. J. MARCH, J-P. OLSEN, « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », in James MARCH, *Décisions et organisations*, Organisation, Paris, 1991 et J-G. MARCH, H-A. SIMON, *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Dunod, 1991

Derrière le mot de professionnalisation du dirigeant se cache parfois une standardisation des comportements et des mentalités autour d'une conception a-idéologique du leadership. Le coach de dirigeant, en particulier, inscrit la professionnalisation dans une démarche sophistiquée[105] de rationalisation de la fonction d'état-major. Or, plus c'est standard pour l'encadrement supérieur, plus les dirigeants cherchent à disposer d'outils et de méthodes plus singulières, perçues comme plus valorisantes.

D'une part, la sélection et l'évaluation des performances de direction entendent suivre un processus rationnel. Le métier de dirigeant gagne ses lettres de noblesse en s'appuyant sur une métrique managériale[106] qui va des outils psychologiques réputés scientifiques[107] pour le recrutement, jusqu'à l'ingénierie salariale pour motiver et fidéliser, et enfin les outils d'outplacement et d'*executive education* de plus en plus personnalisés. Un secteur du luxe dans la formation managériale est né, dont le coaching est la figure emblématique.

L'intensification de la mesure de la performance managériale se traduit, pour le dirigeant, par une exigence de plus en plus poussée dans des registres comportementaux, où la dimension psychologique devient déterminante[108]. On citera par exemple un patchwork d'angles comportementaux[109] tels que :

- *media training* et assertivité face aux NTIC,

- stages de gestion des affects et du stress,

---

105 Un imaginaire paradoxal du coach de dirigeant est lié à cette fonction accessoire, luxueuse et superflue dont l'utilité est d'échapper apparemment au paradigme utilitariste par une sophistique présocratique. Le coach comme « fait du prince » est un signe d'appartenance élitaire.

106 Cf. Frank BOURNOIS, Sylvie ROUSSILLON, *Préparer les dirigeants de demain*, Organisation, Personnel/ANDCP, 2001

107 On voit ici que l'enjeu n'est pas tant de savoir si les *assessment centers* ou les tests graphologiques sont plus fiables que l'astrologie ou la morphopsychologie en chasse de têtes, mais de saisir la prétention croissante d'objectivation des décisions qui sous-tend la professionnalisation des dirigeants. L'intuition, le pari ou la conviction intime sont à présent irrecevables pour pourvoir un poste de dirigeant dans l'entreprise. Voir l'exemple subversif inverse in Ricardo SEMLER, *A contre courant*, Dunod, 1993, pp.286-296

108 L'affaire ENRON, mettant un dirigeant au cœur de la responsabilité pénale de son entreprise, a amplifié cette exigence de travail sur les attributs comportementaux du patron.

109 Nous n'ignorons pas le succès des approches « new-age » (sophrologie, aura, méditation, etc.) vers lesquelles se tournent beaucoup de dirigeants ; il s'agit ici de désigner les méthodes classiques dans leur contenu, mais dont l'usage se veut plus sophistiqué avec des dirigeants qu'avec des salariés normaux.

- techniques d'aisance relationnelle, de l'autodéfense à la prise de parole en public.

D'autre part, le développement du dirigeant devient de plus en plus situationnel, l'accompagnement personnel étant préféré à des trainings collectifs essentiellement pour des raisons d'image sociale[110]. Ce développement professionnel, calqué sur la course en solitaire du dirigeant, remplace le conseiller de synthèse des années soixante dix qui investissait le contenu stratégique là où le coach interroge le processus symbolique du leadership. C'est aussi un choix analogue à celui d'un entraîneur sportif à domicile : travail sur la santé plutôt que sur la pathologie, engagement dans la durée, orientation vers la performance individuelle. La mise en condition du dirigeant nécessite des outils à la fois plus personnalisés, et plus homogènes pour répondre au souci d'objectivation utilitariste.

Le coach de dirigeant, instrument de classement hiérarchique

La fonction spécifique du coach dans cette sophistication des compétences de dirigeant est une fonction de classement[111] : dans cette recherche de performance managériale continue, son rôle consiste à étalonner le futur dirigeant, baptisé « haut potentiel », par rapport à l'organisation. Le lien entre OB et OD nécessite un apprentissage personnel, et une perspective globale sur les « talents » de l'entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prévoit, à côté des outils de référentiels de compétences de dirigeants, des programmes de *training* pour les hauts potentiels ou des règles de mobilité interne, des coachings *ad-hoc* qui sont autant un signe de classement qu'un instrument de développement pour les intéressés.

[110] Peu de dirigeants acceptent de suivre des programmes de développement professionnels collectifs, essentiellement pour des raisons narcissiques. Seul le MBA, véhiculant un imaginaire de club d'hommes puissants, fait exception à cette peur du défaut professionnel. Il en résulte d'une part, le recours au mentoring individuel pour apprendre les fondamentaux du leadership, et d'autre part le recours à des actions de team building avec toute son équipe de direction pour ne pas poser la question de sa performance propre de patron.

[111] Cf. Thierry CHAVEL, *Le coaching démystifié*, Demos, 2001, p.208

Apprendre à tenir son rôle de dirigeant est pris en charge par ces programmes de coaching, dans un esprit d'éducation et d'instruction. Le coaching est ici un parcours accéléré et intensif visant faire progresser le « haut potentiel » dans le rôle attendu de dirigeant. A côté des compétences techniques, l'ensemble des aptitudes psychologiques[112] de l'apprentissage organisationnel[113] relèvent du coaching. Ces accompagnements visent à « apprendre à apprendre », en situation opérationnelle et auprès de publics à fortes capacités intellectuelles[114].

Les outils le plus souvent reliés à ces démarches de classement sont le 360° permettant au coaché de travailler sur la spécularité[115] de son rôle. La façon dont l'outil est présenté, puis analysé et restitué au dirigeant en disent plus long que le contenu même du feedback sur la logique dont participe le développement professionnel : normatif/découverte, confidentiel/public, sentence/questionnement, etc.

Pourquoi les dirigeants ont-il recours à un coach ? D'abord pour se classer, se comparer, s'ajuster c'est à dire s'identifier comme légitimes. Toute la légitimité du coach repose ici sur l'autorité qu'il confère étiquetant, selon des critères réputés scientifiques, les dirigeants performants et ceux qui ne le sont pas.

D'une part, ce processus repose sur la compétition pour l'élite qui alimente la « classe dirigeante », et qui a besoin de grilles et de critères rationnels, rassurants pour légitimer une distribution inégale des personnes et des postes[116], le recrutement des dirigeants[117], sorte d' « inplacement », est une des figures de proue de ce coaching de classement.

---

112 L'origine de ces démarches se retrouve dans les recherches portant sur les mécanismes psycho-sociologiques de l'autorité qu'ont développé l'armée américaine et l'armée britannique pendant la seconde guerre mondiale, dont témoignent certains travaux du Tavistock Institute.

113 Peter SENGE, Alain GAUTHIER, *La cinquième discipline*, First Editions, Paris, 1991, pp.189-203

114 Cf. Chris ARGYRIS, Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, 06/1991, pp.99-109

115 La projection égotique dans l'image du pouvoir est, en fait, le principal délivrable de ces outils de notation sur divers critères de leadership (supposés anonymes) par les pairs, la hiérarchie et les collaborateurs.

116 Cf. Michel FOUCAULT, *Les mots et les choses*, Nrf Gallimard, Paris, 1966. Dans son « archéologie de l'économie matérielle », FOUCAULT insiste sur le lien entre la valeur créée dans l'économie marchande d'une part, et la représentation acceptée et structurée de cette valeur d'autre part, qu'il nomme « classement ».

D'autre part, ce processus alimente le travail de justification[118] de l'action du dirigeant, dont la philosophie de l'action est, on l'a vu, peu verbalisée. Les outils d'appréciation du coach occupent ce vide par des profils de personnalité et des formulations définitives qui donnent au leader un marquage social plus fort que le seul jugement subjectif du coach. Face au One Best Way taylorien, l'usage de grilles à styles de leadership multiples donne l'illusion paradoxale d'un choix entre diverses postures de dirigeant et d'une conformité à une norme scientifique de comportement.

Le développement professionnel du dirigeant, dans sa fonction instituante de classement, rend plus sophistiquée une rationalité instrumentale qui englobe la gestion des biens et des personnes dans une même finalité utilitariste. Le coach est ici l'attribut du processus d'optimisation de la performance dans toute la sphère managériale.
Pour autant, la question du sens de la démarche de coaching n'est pas résolue : au nom de qui, en vertu de quoi, et pour quoi faire le dirigeant utilise-t-il un regard extérieur pour donner du sens à son action ? Ce faisant, quelle direction le dirigeant suit-il ?

1.2.La question du sens, un paradoxe au cœur de la sphère managériale

L'étymologie du dirigeant indique clairement la direction de celui qui donne un sens[119]. Or, compte tenu du destin lié entre la hiérarchie managériale et le développement organisationnel,

---

[117] voir Alain GAVAND, *Le recrutement dans tous ses états*, LPM, Paris, 2002, pp. 52, 90 et 116

[118] Cf. Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification, les économies de la grandeur*, Nrf Gallimard, 1991

[119] Ce truisme ne va pas de soi ; on parle moins de décideur, de gestionnaire ou de responsable que de dirigeant, comme si l'euphémisme du Dirigeant, version dépolitisée du Patron, donnait à entendre le fantasme d'une autorité symbolique absolument « autonome », donnant la direction sans en référer à quiconque. Le *Geschäftsleiter* allemand et le *Chief Executive Officer* anglais véhiculent quant à eux d'autre signifiants, respectivement l'Exploitant (métayer ou marchand) et le Commandant (militaire).

la question du sens de l'action du dirigeant peut sembler superflue : dans la bureaucratie, le sens est dicté par les règles et procédures explicites, dans l'organisation taylorienne post-industrielle, le sens dérive du produit fini ou de la demande du client. Dans la perspective matérialiste et individualiste qui gouverne nos actes en entreprises, le système de production de cashflow, de biens de consommation et d'une élite managériale se suffit à lui-même.

L'émancipation progressive du leadership par rapport aux fonctions de production dans l'entreprise met, pourtant, la question du sens (éthique, politique, spirituel) au cœur du développement professionnel du dirigeant[120].
La perte de sens de la sphère managériale est aujourd'hui indéniable : un mouvement accéléré d'opportunités commerciales tenant lieu de stratégie industrielle, de séduction des acteurs clefs des marchés financiers tenant lieu de vision d'entreprise et de réorganisations et fusions d'inspiration grégaire et financière, meccanos juridiques dans une course à la « taille critique » jamais atteinte.

Le dirigeant, chargé d'indiquer le sens, est-il victime ou complice de la perte de sens qui fonde le management postmoderne ?

Notre hypothèse ici est la suivante : la logique instrumentale qui gouverne l'entreprise en général et le développement professionnel du dirigeant en particulier provoque une inversion de la fin et des moyens du management, caractéristique de la perception partagée d'une perte de sens. Le pragmatisme, philosophie de l'action du leader, est un vecteur fragile pour rendre compte de ce mouvement.

1.2.1. Du contenu au processus, le management comme une fin en soi

[120] Cf. Vincent LENHARDT, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Ed., 2002 qui nous a inspiré une critique du mot valise des « porteurs de sens » en matière de management, cf. CHAVEL, *A propos des « responsables porteurs de sens : le coach est-il moderne ou postmoderne ? »*, Atelier ANVIE, Mars 2003

Le management est né comme une fonction de coordination administrative utile, justifiant la création d'une hiérarchie de professionnels aux compétences de plus en plus sophistiquées, jusqu'à l'émergence d'une sphère dirigeante cherchant dans le coaching un marquage social de surclassement personnel.

Un paramètre du développement organisationnel est venu colorer le développement professionnel des dirigeants, en passant d'un modèle bureaucratique (wébérienne ou taylorienne) à un modèle d'économie ouverte où la gestion des carrières devient plus incertaine[121] ; comment ce changement des structures organisationnelles affecte-t-il les structures d'autorité dans l'entreprise ?

Le capitalisme managérial, des configurations de production aux réseaux ouverts

Sous l'effet conjoint de la dérégulation des marchés, de la standardisation mondiale des modes de production et des aspirations nouvelles liées à l'avènement de la société des loisirs dans l'ère fordienne, le modèle des organisations oligopolistiques a cédé la place à des entreprises de plus petite taille, plus flexibles, et où la formalisation des process est beaucoup moins marquée. Depuis les années 70, les technologies de l'information[122] et la demande sociale de services marchands ont vu l'apparition de nouvelles formes organisationnelles que MINTZBERG a désignées d' « adhocraties »[123]

La mutation organisationnelle à l'œuvre ici est, ni plus ni moins, un changement de paradigme[124] : l'entreprise passe d'une conception mécaniste à une conception organique[125], se traduisant pour le manager à une transition du statut à la responsabilité, de la fonction au

[121] Cf. Renaud SAINSAULIEU, Frank BOURNOIS et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, Paris, 2003, pp.4-19
[122] Cf. Rapport NORA-MINC de 1978
[123] Cf. Henry MINTZBERG, *op. cit.*
[124] Au sens de Thomas KUHN, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Champs, 1999
[125] Cf. LAWRENCE, LORSCH, *op. cit.*

rôle. Le modèle d'autorité, fondé traditionnellement autour de l'obéissance[126] à des règles prescrites, évolue vers un modèle de règles négociées[127], moins formalisées.

Dans le même temps, la logique produit, héritée des sciences de l'ingénieur, est remplacée par une orientation client qui fait du manager le dépositaire de la nouvelle identité organisationnelle : satisfaire la demande du client vs. fabriquer des produits. Cette évolution s'est tellement propagée dans le système post-industriel qu'elle est devenue le fer de lance de nombreux dirigeants d'entreprise marquées par un passé bureaucratique[128]. Derrière ces archétypes, une mue culturelle s'opère dans les entreprises, faisant la part toujours plus belle aux aspects de « forme » (communication corporelle, sens des relations publiques, gestion de son marketing personnel, sens de la persuasion, aptitude à faire adhérer, etc.) par rapport à des compétences de « fond » (expertise, fiabilité, orientation résultats, etc.). L'attention portée aux compétences relationnelles est consubstantielle de cette valorisation de l'ouverture, de l'informel, de l'autonomie et de l'immédiateté aux dépens du cloisonnement, du formel, de l'obéissance et du différé[129]. Le faire savoir est aussi important que le savoir faire dans des organisations ouvertes, ou en réseau.

Dans ce contexte d'orientation vers l'environnement externe, de prise de parole et de responsabilité, l'idée de la libération des ressources humaines par le management gagne du terrain. Le management des hommes, de moyen de coordination et d'optimisation administrative, devient une fin en soi, un label de « sur-modernité », un passage obligé dans une carrière de dirigeant.

---

126 Cf. David COURPASSON, *L'action contrainte - organisations libérales et domination*, pp.187-254. L'auteur y démontre, dans une perspective bourdiviste radicale, que le management par projet repose sur une autorité ambiguë de type « servitude volontaire. »

127 Cf. Jean-Daniel REYNAUD, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1993

128 On pourrait citer Air France, la SNCF ou IBM. Voir la profession de foi sur ce sujet de Carlos GHOSN, Philippe RIES, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003

129 Cette évolution ne se fait pas sans une violence idéologique sur la psychologie au travail, l'extraversion et l'empathie étant de plus en plus sollicités à tous niveaux d'encadrement. D'un point de vue organisationnel, cette mutation s'accompagne aussi d'une dévalorisation des fonctions de « back office » (centres de coûts, logistique, fonctionnels, etc.), considérés comme moins productifs que le « front office » (centres de profits, opérationnels, commerciaux, etc.). Pour une analyse critique détaillée, cf. Jean-Pierre LE GOFF, *Le mythe de l'entreprise - critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris, 1996, pp.97-125

Pour penser cette évolution des pratiques, un changement conceptuel s'est opéré en management ; la systémique[130], et les théories de la complexité[131] en général, illustrent bien ce mouvement. L'accélération des mutations technologiques et l'exigence accrue de performance nécessitent, en effet, d'utiliser des outils et des modèles dynamiques, rendant compte de cette impermanence de l'entreprise qui devient une constante. Cette approche de l'organisation, mettant en avant la pensée globale, l'homéostasie d'un système avec son environnement et l'analogie avec les réseaux neuronaux[132], modifie en profondeur les interventions de conseil en entreprise et les systèmes experts d'inspiration cartésienne et causale. Quel impact a-t-elle sur le développement professionnel des dirigeants ?

Le sens du processus, nouveau dogme managérial

La systémique a permis d'aborder les problématiques de développement professionnel, souvent imbriquées entre le relationnel, le cognitif, le comportemental, l'affectif sans privilégier une clef d'entrée a priori ; à cet égard, la pensée système a coïncidé avec l'utilisation des travaux de l'Ecole de Palo Alto de la communication en développement personnel, qui ont beaucoup d'hypothèses communes.

En particulier, une idée centrale gouverne le travail de développement professionnel des dirigeants : l'attention plus importante portée au processus, à la « gestalt » de la situation vécue, par rapport au contenu et aux explications causales qui ne manquent pas. Cette approche, que l'on retrouve dans nombre de thérapies brèves dites systémiques, allie la rapidité de la mise en œuvre de solutions avec l'orientation pragmatique qui prévaut en management. Il ne s'agit pas d'introspection mais de recadrages, pourrait-on dire, en coaching systémique.

---

130 Dans le sillage de BERTALANFFY et LE MOIGNE, voir Jacques MELESE, *Approches systémiques des organisations*, Organisation, Paris, 1979.
131 Cf. Joël de ROSNAY, *Le social et le vivant*, Plon, Paris, 1977 et surtout l'œuvre d'Edgar MORIN, *La méthode* (4 vol.), Seuil, Points
132 Cf. Alain DEGENNE, Michel FORSE, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Paris, 1994, pp.211-240

Dans cette perspective, le sens émerge d'une imbrication de causalités multiples autour du dirigeant, rompant avec une conception traditionnelle de l'autorité : ni « bottom up », ni « top down », la vision du dirigeant résulte d'un échange d'informations complexes entre le dirigeant et son environnement. La stratégie relationnelle se confond alors avec la stratégie tout court.

Cette vision systémique du leadership s'applique largement au développement professionnel du dirigeant, selon deux axes principalement :

D'une part, le coach nourrit **l'analogie entre le développement de la personne et le développement de l'entreprise**. La distinction entre thérapie et formation/conseil s'y limite à la place donnée à la « souffrance du système[133] ». Refusant une démarche doloriste ou simplement analytique[134], le coach fait ici l'hypothèse d'un continuum entre l'organisation et la personne du dirigeant quant à son développement professionnel. Cette vision clinique de l'organisation et du développement personnel renvoie à une sorte de système expert du développement professionnel. La vision organique de l'entreprise en système permet d'intégrer du collectif[135] et de l'individuel, du cognitif et du comportemental, de l'intime et du social dans un même patchwork de coaching d'entreprise, en usant de concepts rassurants car ayant une résonance universelle tels que le changement plutôt que la cure, le deuil plutôt que la maladie, la relation interpersonnelle plutôt que le complexe d'Œdipe, le travail du consultant plutôt que le transfert et le contre-transfert. Le coaching de dirigeant est ici une thérapie systémique vulgarisée[136].

---

133 Cf. Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Village mondial, Paris, 2000, p.109 et seq. Le regard est éminemment thérapeutique, les concepts d'OB cotoyant ceux inspirés par l'analyse stratégique et l'OD.

134 Dans la lignée de certains travaux hétérodoxes en psychanalyse, voir l'application de la théorie freudienne à l'entreprise in Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, Puf, 2003. Cette approche séduisante dans la forme, pose en fait des questions épistomologiques fortes (surdétermination du facteur identitaire dans l'OD en particulier), fait de l'Entreprise un Sujet d'analyse, est inverse à celle du coaching individuel qui fait du Sujet une Entreprise à manager. Cf. Sylvie LAINE, *Le management de soi*, Demos, Paris, 2001.

135 Cf. MALAREWICZ, *op. cit.*, pp.93-99

136 L'analyse transactionnelle est l'approche thérapeutique par excellence qui revêt cette plasticité conceptuelle en entreprise. En désignant par des mots simples (états du moi, positions de vie, etc.) des situations complexes, elle fixe (hypnotise ?) le regard du coaché sur « sa » problématique et crée un champ d'intervention qui légitime le coach. Le dirigeant coaché est moins accompagné que fasciné par le classement clinique que fait le coach de « sa » problématique. Cf. Eric BERNE, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 1990

D'autre part, ces approches véhiculent **une vision de l'entreprise communicante**. Le système vivant fonctionne comme un organisme, irrigué par la communication. Le coach accorde alors une importance centrale aux relations interpersonnelles[137], l'hypothèse sous-jacente du coach étant qu'un déficit de communication transparente est à l'origine des dysfonctionnements vécus par le dirigeant. Au-delà d'une vision naïve[138] de l'harmonie entre technologies de l'information et rapports de travail, cette approche du coaching a comme avantage d'offrir des réponses pragmatiques aux difficultés relationnelles rencontrées ponctuellement[139] par le dirigeant, sous forme de scénarios, de tactiques, de rôles et d'actions concrètes. Les coachings courts, reposant sur ces approches dites de thérapies cognitives et comportementales (TCC), mettent en avant l'impact de la communication dans l'efficacité du leadership. Leur limite réside, on le verra au chapitre 3, dans le réductionnisme que le behaviorisme impose souvent à l'intention bienveillante dans le développement personnel.

Le sens produit par le dirigeant repose ici sur son intelligence de situation, et plus encore sa capacité à communiquer avec son entourage. Le développement du leadership est, en quelque sorte, envisagé comme un apprentissage sophistiqué des normes de bonne conduite en systèmes complexes. Etre coaché est la forme postmoderne de l'instruction du savoir-vivre dans la société de Cour, où toute question de forme était considérée comme une question de fond.

---

[137] Il en résulte, en partie, la confusion grandissante entre média-training d'une part et coaching d'autre part. Beaucoup de journalistes, publicitaires professeurs d'art dramatique et spécialistes des media s'improvisent coachs de dirigeants pour offrir, en réalité, un service de formation aux techniques de communication et d'usage des outils audio-visuels. Ces *trainings* comportementaux peuvent parfois, à la marge, offrir un espace de développement personnel non balisé.

[138] Naïveté et cynisme vont parfois de pair dans les sophistiques dérivées du « on ne peut pas ne pas communiquer » de Palo Alto : « Il est clair que communiquer c'est tenter de prendre également le pouvoir sur l'autre. Toute autre conception est naïve et donc suspecte. (…) Dans la perspective systémique, la gestion de ce qui est ou non énoncé prend une importance particulière. Encore que l'importance du non verbal relativise tout à fait ce problème. » MALAREWICZ, *op. cit.*, p.42

[139] La résolution de problèmes est, en soi, un point d'entrée paradoxal pour le coach pratiquant la véritable maïeutique. Le coaching de vie est, à ce titre, une méthode instrumentale de *problem solving* adaptée à la vie privée plutôt qu'une démarche de développement personnel.

1.2.2. La gestion de l'impermanence, nouvelle forme d'autorité managériale

L'idéologie qui sous-tend la question du sens dans la sphère managériale est l'omniprésence du changement. Dans un contexte où la finalité de l'entreprise devient la permanence de ses moyens organisationnels, au premier rang desquels figure le manager dirigeant, le changement agit à la fois comme épouvantail et comme stimulant de développement professionnel.

Du management du changement au management par le changement

Le changement est au carrefour des approches de développement professionnel centrées sur l'organisation et de celles centrées sur la personne. Dans les deux cas, l'enjeu du coach est de provoquer le changement, au sens de l'Ecole de Palo Alto de la communication[140]. Le processus de développement est alors envisagé comme un phénomène naturel, une démarche de mue dans laquelle chacun entre au fil de son parcours professionnel.

A la question « pourquoi changer ? », le coach de changement, pléonasme s'il en est, substitue la question « comment réussir la transition[141] ? » d'un état A vers un état B. Sans détailler la théorie inspirée des thérapies paradoxales, l'enjeu du changement pour le coach de dirigeant est le suivant :

[140] Cf. Paul WATZLAWICK et alii, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975 (1973).
[141] Cf. Frédéric NORTIER, "A new angle on coping with change : managing transition", *Journal of Management Development*, 4, 1995

- d'une part, **apprivoiser sa peur**, en substituant une représentation positive à un vécu négatif ou contraint du changement. Les techniques de recadrage permettent d'inventer divers scénarios de changement individuel et collectif qui lèveront les freins et les réticences des collaborateurs. Changer, c'est d'abord changer de représentation. Le coach est ici un facteur cathartique d'accélération du processus de transition.

- d'autre part, grâce au paradoxe, contourner l'analyse du problème pour **envisager directement la solution**. Cette approche est économique en ce qu'elle ne nécessite pas une lecture causale et déterministe[142] d'une situation vécue pour y apporter des clefs de résolution. L'intervention du coach se conçoit comme la mise en mouvement, la création de « possibles non impossibles »[143] et la construction de la réalité à partir d'une vision transformante.

- enfin, le **changement structurel**, de « type 2 » est celui qui mobilise les énergies du dirigeant, par rapport au choix d'options alternatives dit « changement de type 1 »[144]. Autrement dit, le dirigeant est censé faire œuvre de pédagogie[145] du changement, utilisant le changement comme un moyen de mobiliser et de faire converger autour d'une vision elle-même centrée sur le credo du changement… Dans des sphères de direction soumises à une prédictibilité réduite, la conduite du changement s'impose peu à peu comme un projet stratégique en soi.

Dans ce processus circulaire, le management du changement glisse peu à peu vers un management par le changement, chacun étant soumis à des « injonctions paradoxales » d'initiative et d'obéissance, de créativité et de norme à respecter, de délégation de pouvoir et de contrôle du système.

Ainsi, le processus d'inversion de la fin et des moyens du leadership organisationnel fait du changement le pivot du nouveau développement professionnel : changer devient une fin en soi, légitimant le coach de dirigeant.

---

142 Pour une lecture critique du réalisme structuraliste en sociologie de la connaissance, voir Raymond BOUDON, *La place du désordre*, PUF, Paris, 1984, pp.103-238.
143 Cf. Une ethnologie originale du changement *in* Andreu SOLE, *Créateurs de mondes, nos possibles nos impossibles*, Ed. Rocher, Monte Carlo, 2000
144 WATZLAWICK, *op. cit.*, pp. 29-30 et Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer - Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Paris, 1999 (1995), pp.8-9
145 *Ibid.*, pp.296-302

Dans cette perspective communicationnelle, le pouvoir est assimilé à l'exercice d'une influence sur le changement. repose sur la façon dont il exerce son influence sur son entourage – sur ses pairs, sur ses *stakeholders*, sur ses équipes. Le coach de dirigeant va aborder le sens produit comme cohérence entre la parole et les actes. En situation de changement organisationnel, comment s'illustrent les comportements de *leadership* (ou d'influence) les plus efficaces ?

Les organisations nouvelles laissent une large part aux structures informelles de pouvoir. En effet, on assiste à la montée en puissance, dans la configuration interne des entreprises, des structures souples, adaptatives et réputées plus réactives. Un mouvement de fond s'opère dans les modes de fonctionnement des entreprises qui se réorganisent : les organisations pyramidales, s'appuyant sur la fonction plus que sur le poste, ont laissé peu à peu la place à des structures hiérarchiques courtes, fondées sur des logiques de client-fournisseur, à des équipes projet autonomes organisées en fonction de la demande du client et non des process de production, ou encore à des organisations mettant en réseau des acteurs répartis dans le monde entier. Mode ou révolution, le résultat est incontestable : l'avènement des outils de travail en groupe et des bureaux virtuels a fait apparaître un management à distance, encadrement qui entend abolir les contraintes physiques du temps et de l'espace. La nouvelle utopie du leadership a besoin du changement comme mantra de l'impermanence[146].

La flexibilité individuelle devient, en miroir de la flexibilité organisationnelle, une des compétences clefs du manager à la mode[147]. L'exemplarité du dirigeant est ici sollicitée pour faire du discours sur le changement plus qu'une imprécation ou une promesse d'intention.

[146] Cf. Pierre-Yves GOMEZ, Préface *in* Thierry CHAVEL, *La conduite humaine du changement*, Demos, Paris, 2000, pp. 7-9

[147] Centre des Jeunes Dirigeants (coll.), *L'entreprise au XXIe siècle - Lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Flammarion, Paris, 1996, pp.73-118. Voir aussi Pierre LARROUTUROU, *Du temps pour vivre*, Flammarion, Paris, 1995

1.2.3. Le coaching ou l'avènement du « soft management »

Une tendance de fond, avec l'avènement du management par le changement, porte le coaching d'entreprise sur les fonts baptismaux : la fin annoncée du « One best way » taylorien[148] s'accompagne d'une mutation du type de leadership attendu, faisant de l'ouverture, de la diversité et de la réactivité les nouveaux musts du dirigeant post-industriel.

La forme comme fond, vers le tout communicant

Sous ces auspices, le nouveau leader est présenté comme un homme de dialogue, de multiculturalisme et de vision gobale[149]. Les qualités « douces » d'écoute, d'empathie et de confiance mutuelle prennent le pas sur les compétences techniques « dures » traditionnelles. En termes de préférences cérébrales[150], le coaching de dirigeant consiste à cultiver les aptitudes du cerveau droit (créativité, association d'idées, orientation vers l'avenir, imagination) aux dépens du cerveau gauche (esprit de méthode, analyse causale, orientation vers le passé, rigueur).

Le coach est, en quelque sorte, la projection fantasmatique du dirigeant idéal[151], la forme de la communication étant plus valorisée que le contenu de celle-ci. Une des représentations initiales du sens du coaching est souvent l'acquisition de ces savoir-être, supposés manifestes chez le coach et défaillants chez le coaché[152].

Le « soft management » est une religion d'entreprises qui a ses grand'messes, sa liturgie et ses ministres du culte, au rang desquels le coach est en bonne place.

---

148 Cf. Hervé SERIEYX, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, 1984

149 Les programmes d'*Executive MBA* des *Business Schools* et les universités d'entreprise véhiculent peu ou prou le même stéréotype d'un dirigeant participatif, féminin et citoyen du monde. Qu'il s'agisse d'une image d'Epinal ou non, ce stéréotype n'en a pas moins une fonction structurante sur les imaginaires des cadres à potentiel dans leur développement professionnel.

150 Cf. Ned HERRMANN, *Les dominances cérébrales*, Paris, Retz, 1992 ; Walter LOWEN, *Dichotomies of the mind*, John Wiley & Sons, Londres, 1982

151 Le succès des formations de « managers coachs » en est une illustration frappante.

152 Le coaching de « look », dans le grand public, consiste à normaliser les comportements autour d'une formidable injonction paradoxale semblable à « be yourself ! ».

L'apprentissage organisationnel, dogme du changement entrepreneurial par essence, consiste à mettre en avant les qualités relationnelles telles que l'extraversion dans le style de leadership[153]. Or, les élites occidentales du management sont davantage formées aux sciences et techniques dures du mental qu'aux compétences molles de la communication affective[154]. Dans la vision instrumentale du leadership, le sens d'un développement professionnel est donc situationnel et de l'ordre de la posture. L'injonction éthique donnée au leader passe de « do the right thing » à « do things right », autour d'une attitude juste implicite[155].

Quel sens le coach de dirigeant investit-il concrètement dans cette « éducation anti-mentale » ?

D'une part, il offre un supplément d'entraînement in situ au dirigeant quant à ses façons de se comporter. Le sport est alors mobilisé comme image positive de développement physique, et permet d'investir symboliquement le développement professionnel avec les imaginaires de l'exploit, du champion et du de l'harmonie biologique entre développement/surpassement et régression/échec[156]. Grâce à l'imaginaire positif du sport dans notre société[157], le coach comme entraîneur du dirigeant flatte son ego tout en stimulant sa performance individuelle[158].

D'autre part, le coach se présente comme un substitut confortable à une réflexion stratégique sur le « cœur de métier » de l'entreprise. L'amalgame entre la personne et l'organisation dans le développement professionnel permet, en effet, d'éviter les questions stratégiques essentielles sur le devenir de l'entreprise (choix de diversification ou de recentrage, options de

---

153 Cf. Emily LAWSON, Colin PRICE, *The psychology of change management*, Mc Kinsey Quarterly, New York, 2003, Summer edition

154 Cf. Daniel GOLEMAN, *L'intelligence émotionnelle*, Paris, J'ai lu, 1995

155 Il est davantage question de savoir-vivre comportemental que de savoir-faire managérial. Un code de coutumes, des signes visibles et des rites déterminés désignent le développement professionnel comme l'intériorisation des normes sociales par le dirigeant et son entourage, qui structurent l'autorité charismatique dans le capitalisme managérial. Sur l'interdépendance entre le prestige du roi et l'obéissance des sujets, cf. Norbert ELIAS, *La société de cour*, Flammarion, Paris, 1985 (1969), p.123 : « le chef doit instaurer une unité d'intérêt et d'action entre lui et son groupe central, groupe toujours fort restreint si on le compare aux vastes dimensions du champ social, de manière à faire apparaître les actions de chaque collaborateur comme le prolongement pur et simple de l'action du chef. »

156 Cf. Claire CARRIER, Le champion, sa vie, sa mort - Psychanalyse de l'exploit, Bayard, Paris, 2002

157 Cf. Alain EHRENBERG, *Le culte de la performance*, Calmann Levy, 1991

158 Cf. John WHITMORE, *Le guide du coaching*, Maxima Paris, 2001 (1992)

fusion ou d'alliance, impacts sociétaux d'une stratégie financière, etc.) : si la forme devient le fond, le fond n'est plus qu'une question de forme, que les consultants en stratégie viennent habiller en alibi de prêt-à-penser managérial[159]. Le coaching opère un déplacement du débat sur la vision stratégique (contenu) vers le modèle de leadership (forme). La perte de sens du discours stratégique est inverse par rapport à l'enflement du discours managérial[160].

L'organisation comme fin en soi, l'inévitable désenchantement du leadership

A mesure que l'organisation croît, ses tâches se parcellisent et ses fonctions se spécialisent. Le développement professionnel du dirigeant, intrinsèquement lié au développement organisationnel, mobilise de plus en plus les compétences « soft » du leadership dans un contexte où le changement est, en soi, un objectif de management.

Dans ces conditions, la finalité de l'organisation est d'assurer sa propre pérennité, en ayant souvent une tendance au centralisme démocratique. Même dans des organisations à finalité extra-économique[161], le projet d'entreprise devient, paradoxalement, un moyen pour pérenniser la structure administrative.

Les dirigeants en tant qu'élite hiérarchique n'échappent pas à ce phénomène d'inversion des fins et des moyens. Dans une vision shakespearienne du pouvoir[162], la conservation de l'autorité formelle occupe même toutes leurs motivations, ce qui alimente volontiers l'image machiavélique du coach aux côtés du Prince. L'identité professionnelle du dirigeant, dans une

[159] Le *benchmarking* est, à cet égard, un bon moyen d'éviter toute innovation dans la stratégie de l'entreprise, sans parler de la tentation du copier-coller des consultants paresseux, ou de la dictée-diktat des commanditaires de scénarios stratégiques pré-écrits légitimés par une signature prestigieuse. Cf. Lewis PINAULT, *Consulting demons - Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*, HarperCollins, New York, 2001, pp.119-232

[160] Les principaux ouvrages de coaching stratégique ne parlent pas de stratégie, sinon au sens d'une stratégie d'influence relationnelle du patron avec son entourage. Cf. Thomas J. LEONARD, *The portable coach*, Scribner, New York, 1998 et D.A. BENTON, *The secrets of a CEO Coach*, Mc Graw Hill, New York, 2000

[161] Cf. Roberto MICHELS, *Les partis politiques*, Flammarion, Paris, 1971 (1914)

[162] Paul CORRIGAN, *Shakespeare on management*, Kogan Page, Londres, 2000

conception matérialiste et dialectique, passe par une reconnaissance sociale dans le jeu des pouvoirs en présence[163].

Pour reprendre la terminologie de MINTZBERG, la technostructure managériale fonctionne comme un vivier de dirigeants pour le sommet stratégique, de façon oligarchique, en ignorant de plus en plus la finalité économique de l'entreprise. Diriger, c'est durer et le coaching est l'antichambre du désenchantement managérial : l'apprentissage de la diplomatie, des alliances temporaires et des tactiques de survie au sein d'un état-major sont un tabou majeur du parcours de dirigeant. Le désenchantement résulte précisément de l'écart entre le discours ou la vision stratégique d'une part, et les actes concrets que le dirigeant doit poser et sur lesquels il est évalué d'autre part.

Le sentiment de perte de sens dont parlent les dirigeants est directement lié à la technisation de la fonction, laissant peu de place à la vision stratégique idéale, au profit des jeux d'acteurs dans le système[164]. L'aboutissement du modèle utilitariste est un leadership désincarné, où la vision immatérielle est délaissée au profit d'arbitrages politiques et de querelles de territoires. L'objectif de performance matériel est le degré zéro de la stratégie organisationnelle, comme la résistance au changement est le degré zéro de la stratégie de leadership[165].
Développer ses compétences « soft » de dirigeant est souvent le substitut pauvre d'un sens à produire, mission réelle d'une direction d'entreprise.

Face à cette perte de sens, que révèle le coach sur le dirigeant post-industriel ?

1.3.Le dirigeant face au sens produit : la fin du paradigme utilitariste

163 Voir le prolongement radical apporté à l'approche croziérienne par Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1988 (1977), pp. 318-327
164 Cf. Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, *op. cit.*, Seuil, Paris, 1977
165 La résistance au changement est un mensonge sociologique efficace, qui dissimule les multiples représentations d'un changement jugées moins légitimes que le discours officiel. Cf. CHAVEL, *La conduite humaine du changement*, Demos, Paris, 2000, pp.36-41

Dans le paradigme utilitariste qui gouverne l'entreprise, le dirigeant engage son développement professionnel dans un contexte paradoxal : plus le leadership se professionnalise, en particulier sous l'effet de l'optimisation de l'organisation, plus la perte de sens vécu s'amplifie.

Pour pallier ce désenchantement, le modèle libéral d'un dirigeant autonome et agent économique rationnel promeut un développement personnel centré non plus sur les compétences techniques « dures » des sciences de l'ingénieur et de l'expertise-comptable, mais sur les savoir-être « mous » issus de la systémique, des TCC et des thérapies brèves pour l'essentiel.

L'objectif de ce chapitre est de montrer que la conception même du dirigeant libéral atteint ses limites à travers le développement professionnel : le coaching fournit l'alibi symptomatique de l'impossible leadership dans un cadre strictement matérialiste et individualiste.

1.3.1. Le management comme profession de foi : le coaching inscrit aux sources de la pensée libérale

Diriger, une vocation professionnelle

Nous avons décrit au § 1.1 le mouvement historique d'émergence de la fonction de leadership dans le capitalisme industriel comme une prise d'autonomie par rapport aux fonctions techniques et opérationnelles standard de l'entreprise.

L'émergence du capitalisme industriel est indissociable de l'apparition de nouvelles normes de comportements et de valeurs utilitaristes communément admises. Cet « éthos »[166], qui s'impose à tous comme une nouvelle morale individuelle, est magnifiquement illustrée par l'affirmation libérale de Benjamin FRANKLIN[167] : « Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent. (…) Après l'assiduité au travail et la frugalité, rien ne contribue autant à la progression du jeune homme que la ponctualité et l'équité dans ses affaires. Il faut prendre garde que les actions les plus insignifiantes peuvent influer sur le crédit d'une personne. (…) Celui qui perd cinq shillings, perd non seulement cette somme, mais aussi tout ce qu'il aurait pu gagner en l'utilisant dans les affaires, ce qui constituera une somme d'argent considérable, au fur et à mesure que l'homme jeune prendra de l'âge. »

Au-delà d'une version anglo-saxonne du « Enrichissez-vous ! » petit-bourgeois de GUIZOT, cet éthos nous concerne ici en ce qu'il fait du travail un lieu majeur de réalisation de soi, et de la profession un devoir moral. Les caractéristiques de l'esprit du capitalisme sont une éthique de métier et une rationalisation des tâches économiques sous forme industrielle. WEBER souligne que cet esprit fait émerger la figure de l'entrepreneur, non plus vécue comme un exploiteur de masses ignorantes à des fins égoïstes, mais comme un emblème de réussite sociale par sa profession.

En allemand, l'étymologie de profession (*Beruf*) et de vocation (*Berufung*) est proche : une conscience morale, une profession de foi sous-tendent la motivation du dirigeant. Cette vocation professionnelle est explicitement introduite en Occident par le protestantisme, et le luthérianisme en particulier. Dans une perspective calviniste ultérieure, la prédestination de l'homme dans son face à face avec Dieu favorise, paradoxalement, que chacun s'emploie individuellement à assurer son salut en ayant une activité privée industrieuse : l'exercice du métier de dirigeant est moralement légitime, le pouvoir profane et l'accumulation de richesses étant reconnues socialement comme légitimes.

---

[166] Pour tout le § qui suit, voir Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1964 (1905), qui est l'acte de naissance de l'idéal-type de la profession de dirigeant capitaliste.

[167] Benjamin FRANKLIN, *Advice to a young tradesman,* 1748, cité par WEBER, *ibidem* et par Marc MONTOUSSE (coll.), *Cent fiches de lecture*, Bréal, Paris, 1998

L'apparition d'un leadership individuel et matérialiste ne va donc pas de soi, et ne s'est pas faite sans heurts et sans tentations « abréactionnaires »,[168] nous en verrons les répercussions sur le développement professionnel au chapitre 2. L'Ecole de LE PLAY instaurant le patronage, le catholicisme social d'ALBERT DE MUN à l'origine d'un unionisme fraternel ou encore la pensée industrielle de SAINT SIMON, jusqu'au personnalisme de MOUNIER attestent des courants chrétiens d'utopies économiques cherchant une troisième voie entre le socialisme et le libéralisme[169]. Cependant, l'émancipation politique du modèle capitaliste depuis la chute du mur de Berlin et la globalisation accélèrent le mouvement d'uniformisation du modèle économique autour de l'esprit du capitalisme libéral.

Le phénomène décrit par WEBER et jamais démenti depuis est le suivant : la fonction de dirigeant s'érige en profession avec l'expansion de l'éthique protestante dans la sphère capitaliste du monde anglo-saxon, et de l'Occident. Les référents moraux du dirigeant post-moderne sont d'autant plus signifiants qu'ils sont souvent ignorés, voire refoulés par les dirigeants eux-mêmes sous couvert d'un pragmatisme a-idéologique bien naïf. En clair, nul n'est besoin d'être protestant, ni de lire et d'adhérer à Adam SMITH, John STUART MILL ou Jeremy BENTHAM pour inscrire son action de dirigeant dans cette profession de foi utilitariste et libérale.

La révolution taylorienne[170], un matérialisme assumé

Derrière la profession de foi du dirigeant se profile sa crédibilité, c'est-à-dire les deux questions phares du développement professionnel du dirigeant :

[168] Retour de refoulé, au sens ou l'emploie BAUDRILLARD.
[169] Cf. Charles GIDE, Charles RIST, *Histoire des doctrines économiques*, Sirey, Paris, 1920, pp. 573-608
[170] Cf. infra §2.1.1 Il est clair que le taylorisme comme modèle d'organisation productive est toujours à l'œuvre dans les industries de main d'œuvre à faible qualification, y compris dans les services (centres d'appels téléphoniques en particulier). Ici, nous désignons le taylorisme en tant que référentiel de rationalisation du travail, qui imprègne très largement les pratiques des dirigeants d'entreprises.

« Quel est mon credo ? »

« Suis-je digne de foi ? »

Les réponses à ces questions, que nous aborderons au chapitre 2, ressortissent à une ligne de conduite nécessairement extra-économique que WEBER désigne comme « éthos » individuel. Or, paradoxalement, la faille dans le modèle wéberien de la vocation professionnelle du dirigeant s'intensifie à mesure que l'industrialisation se propage, et que les entraves morales à la rationalité instrumentale s'estompent. En effet, plus la production de richesses progresse comme valeur légitime *per se* dans notre civilisation post-industrielle, plus les référents immatériels (philosophiques, spirituels, esthétiques) perdent de leur vigueur : à force de « fétichiser la marchandise »[171], le dirigeant d'entreprise fait de l'argent-roi son credo et fragilise, ce faisant, son propre crédit en tant que professionnel du management. En termes marxistes, Il réduit son travail à une valeur d'échange (talent de leadership) prétendue naturelle, qui masque sa valeur d'usage universelle (légitimité morale).

En d'autres termes, la profession du dirigeant repose sur une dialectique performance matérielle/justification immatérielle que le taylorisme a érodée : en survalorisant la rémunération du capital, la valeur du travail du dirigeant s'appauvrit, puisqu'elle ne repose plus que sur le *bottom line* de l'entreprise, lié à de multiples facteurs[172].

La perte de sens est donc inscrite dans l'intensification de la performance, qui conduit le dirigeant à surenchérir sur la « création de valeur », ne s'autorisant pas à donner un autre sens stratégique que la seule maximisation du profit pour ses *stakeholders*.

---

171 Cf. Karl MARX, *Le Capital*, Ed. Sociales, Paris, 1978 (1867), pp.51-94

172 Une preuve de ce phénomène paradoxal de décrédibilisation du dirigeant lié l'optimisation des performances de l'entreprise réside dans la versatilité des marchés financiers, dont les leaders d'opinion consacrent puis vouent aux gémonies un dirigeant en fonction du cours de Bourse. Voir le cas de Jack WELCH, ex-patron de General Electric, cf. "Now that they no longer trust the man, investors (and others) need to put more faith in the figures. (…) Accounts should become less focused on a single "bottom line" number, such as "profits". (…) But big business today has too much in common with show business." The Economist, *Fallen idols - The overthrow of celebrity CEOs*, 4/5/2002

Produire du sens, finalité du dirigeant dans son développement professionnel, diverge donc de l'intérêt de l'entreprise à mesure que la rationalisation de l'organisation progresse. Comment le coach agit-il sur cette faille ?

Le coaching de dirigeant, un progrès continu ?

Le fait central du développement du leadership est la genèse commune entre l'organisation et son élite managériale. Le coaching est avant tout utilisé dans cette continuité progrès social/progrès technique qui caractérise l'OB et l'OD.

En effet, à la différence du développement personnel à titre privé, l'irruption du coaching dans la sphère du dirigeant participe d'une logique productiviste, d'une rationalité instrumentale voire d'une obligation de résultats[173]. Le coaching ne vient pas en premier chef assouplir le modèle de libéral de leadership ni le contester sous des prétextes philanthropiques[174], mais plutôt le parfaire, le parachever en couronnant la rencontre entre la productivité du travail et le développement du dirigeant. Il s'agit de mobiliser toutes les ressources de la personnalité du dirigeant au service de l'optimisation de la performance de l'outil de production. Le coaching est un instrument et non une fin en soi[175].

Le concept même de « progrès », inscrit dans l'*Aufklärung* et qui sous-tend la philosophie libérale, nourrit cette union de principe entre développement de la personne et de l'organisation. Autrement dit, le vide de sens né de la régression matérialiste du management d'entreprise encourage le dirigeant à s'investir encore plus dans son rôle professionnel, à y trouver une raison d'être, puisque sa légitimité est imbriquée à une profession de foi utilitariste.

---

[173] L'achat de coaching s'industrialise dans les grandes entreprises et suit désormais des procédures de référencement et d'appels d'offre de type client/fournisseur. L'ambiguïté entre l'obligation de moyen du coach et l'exigence de résultat du client payeur mettent le dirigeant coaché dans une double contrainte inédite en conseil expert, en thérapie et en formation.

[174] Cf. Le vieux faux débat sur la finalité extra-économique de l'entreprise. Pour mémoire : Milton FRIEDMAN, "The moral responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13/9/1970, versus Amitai ETZIONI, "Moral schlägt Profit", *Die Zeit*, 10/4/1992.

[175] Voir l'excellente étude critique sur ce sujet de Gilles ALEXANDRE, « Le coaching, une ressource humaine », *Entreprise & Personnel*, Juin 2000

En retour, « gérer » et « réussir » sont les véhicules conceptuels qui colorent systématiquement le développement professionnel du dirigeant, lui rappelant à son devoir de retour sur investissement. L'irruption des catégories de pensée utilitaristes dans le développement personnel est un phénomène social plus large (cf. infra § 2.3.2), mais il touche à la figure même du leader, que le coach invite à se gérer comme une entreprise[176].

L'aboutissement de « the right man in the right place » de la pensée taylorienne s'avère être le coaching comme moyen de permettre au leader de « prendre sa place, toute sa place et rien que sa place[177]. »

Quel sens le dirigeant taylorisé donne-t-il à son action ?

1.3.2. La conception matérialiste du leadership en déroute

Le dirigeant a beau participer d'une logique instrumentale de l'homme, il découvre par le coaching les limites éthiques du modèle entrepreneurial actuel.

L'impossible vision stratégique sans cadre éthique

Exprimer une vision stratégique relève du tour de force dans un contexte d'incertitude économique, de rationalisation extrême de tous les leviers de pilotage de l'entreprise et de manque de recul pour penser l'action. Le coaching souligne que la vision ne peut émerger du cadre rationnel dans lequel le dirigeant travaille au quotidien.

---

176 Cf. Frédérique ALEXANDRE-BAILLY (coll.), *op. cit.*, pp.286-304

177 Cf. Daniel COHEN, Marc MELLINGER, « Du coaching individuel au coaching de transformation des organisations - Une réponse aux nouveaux défis posés au dirigeant », *La Jaune et la Rouge*, 10/2003

Pour exprimer une vision, il faut avoir des visions, en quelque sorte. La perspective du dirigeant visionnaire est souvent irrationnelle, inattendue et imaginaire. Renouer avec un regard d'enfant est parfois le délivrable majeur du coaching de dirigeant. La référence à Socrate, à qui des « démons » suggéraient ses visions, est ici très riche :

« Quant à moi, je vous le déclare, cette activité m'a été prescrite par le dieu au moyen d'oracles, de songes, de toute espèce d'avis dont en d'autres occasions un privilège divin a jamais prescrit à un homme n'importe quelle sorte de mission. » [178]. L'inspiration immatérielle de Socrate semble d'autant plus manifeste qu'il distingue deux formes de sagesses : à la « sophia » des poètes, artisans et hommes politiques, qui recouvre une habileté, une compétence concrète, il préfère la « phronésis », désignant une perspicacité et un discernement quant à la justesse de ses propres actes.

Ce n'est pas de l'appareillage techno-bureaucratique de l'OD que le dirigeant extrait sa vision, mais d'un processus créatif assisté par le coach. Cette faille dans la rationalité instrumentale du dirigeant est ce qui fonde le sens que le dirigeant donne à son travail.

La production matérielle ne suffit pas à construire une vision stratégique, le recours à une éthique professionnelle est incontournable.

D'une part, l'adhésion au discours managérial est fragile, et nécessite une mobilisation de registres éthiques, symboliques et imaginaires forts autour du leader. Ce qui rend la vision crédible, « digne de foi » repose sur la conviction intime et pas seulement sur un habillage instrumental et comportemental de la part du dirigeant. Le recours à une vision ne va pas de soi, et suppose une élaboration créative que le coach peut accompagner[179].

D'autre part, l'invention d'un discours stratégique procède d'une démarche introspective qui tranche avec les archétypes du leader post-moderne communicant décrit plus haut. La conscience malheureuse du dirigeant s'exprime dans une autre langue que celle du rôle héroïque qu'il est censé incarner en symbiose avec son organisation : dans un colloque

[178] Cf. PLATON, *Apologie de Socrate*, Le livre de Poche, Paris, § 33c.

[179] Le mouvement des « cultural creative » aux Etats-Unis, dans la mouvance d'Alain GAUTHIER et Peter SENGE, *op. cit.*, crée les conditions d'un renouvellement de la pensée du leadership sur des bases humanistes affirmées. Certains coachs travaillent sur ces prémisses en cherchant à ancrer le développement professionnel dans un cheminement de conscience universelle. Cf. John RENESH, *Getting to the better future*, et *Conscious Leadership - How followers become leaders in these times of uncertainty*, eBook sur Amazon.com, San Francisco, 2003

singulier, avec un coach qui endosse les habits du conseiller de synthèse des années quatre-vingts.

Cependant, centré sur le processus plutôt que sur le contenu, le coaching du dirigeant est une quête de sens paradoxale[180], professant une profession de foi syncrétique, sans prosélytisme ni autre dogme qu'un pragmatisme lisse, décrit plus haut comme déni de toute idéologie du management.

Il en résulte un bricolage éthique plus ou moins manifeste dans le protocole opératoire du coaching de dirigeant, d'autant moins assumé que l'utilitarisme qui sous-tend le développement professionnel se prétend amoral[181], et feint d'assigner au coaching une mission purement comportementale.

Sur les décombres de l'organisation, un sens vécu à reconstruire

Dans le progrès continu de la rationalisation organisationnelle, le dirigeant peine à formuler une vision qui indique la direction, assisté d'un coach qui est plus le symptôme que le remède de cette quête de sens postmoderne.

La pensée utilitariste fournit peu de référents moraux et symboliques pour construire une vision stratégique à l'échelle micro-économique.

D'une part, à l'échelle microéconomique, on assiste à une perte de sens global que les dirigeants cherchent à pallier par la construction d'une vision locale, à l'échelle de l'entreprise, de la filiale voire de la *business unit* qu'ils pilotent.

[180] Cf. Thierry CHAVEL, « Pas de stratégie sans coaching ? » *in* Gilles FORESTIER, *Regards croisés sur le coaching*, Organisation, Paris, 2002

[181] Cf. Peter ULRICH, *Ethik und Erfolg*, Haupt Verlag, Stuttgart, 1992, pp.11-92. L'auteur montre qu'il n'y a pas de responsabilité managériale sans éthique d'entreprise ; le cynisme, le matérialisme ou le nihilisme sont, avant tout, des positions morales choisies et assumées

La valorisation du travail, et en particulier du salariat, dans une société qui crée de l'exclusion est un des points d'entrée dans cette perte de sens sociétale[182], à laquelle l'intelligentsia technocratique (journalistes, intellectuels, commissaires au plan, etc.) apportent des réponses souvent instrumentales (minima sociaux, projets civiques, etc.), plus rarement une « refondation du monde »[183], un perspective globale susceptible de porter les ambitions des chefs d'entreprise.

Ici, le sens produit repose sur des tentatives d'engagement extra-économique (humanitaire, mécénale et œuvres sociales), intégrées à des stratégies d'image savamment calculées ou exclues de l'entreprise comme étant le bon plaisir d'un PDG[184]. Ces tentatives n'affectent guère la vision entrepreneuriale, sinon de façon cosmétique ou mégalomaniaque.

D'autre part, à l'échelle macroéconomique, notre crise de la représentation est autant une perte de sens qu'un déficit de maîtres à penser (cf. infra § 3).

Le management techno-bureaucratique, en désenchantant profondément notre rapport aux hommes et aux choses dans le monde industriel, évacue la dimension tragique[185] de l'être, et en particulier dans la figure du dirigeant : la sécularisation du pouvoir fragilise sa légitimité, en l'absence de toute métaphysique de l'entreprise et dans un moment où l'individualisme sollicite de plus en plus la performance de chacun. Produire et reproduire est un principe matériel d'action, mais ne suffit pas à donner une vision et un sens à la firme. D'un point de vue ésotérique, dans une organisation où l'horizontalité ne cesse de s'étendre (organisations tentaculaires, champs identitaires de plus en plus intégrés), le dirigeant peine à construire un sens faute de verticalité (ancrages, racines et transcendance, spiritualité)[186].

---

[182] Cf. Jean-Baptiste de FOUCAULD, Denis PIVETEAU, *Une société en quête de sens*, Odile Jacob, Paris, 1995

[183] Jean-Claude GUILLEBAUD, *La refondation du monde*, Seuil, 1999

[184] Entre Michel-Edouard LECLERC, Christian BOIRON, Jacques MAILLOT d'une part, et Richard BRANSON, Bill GATES, François PINAULT d'autre part, qui produit un sens au plus juste de son éthique managériale ?

[185] Cf. Georg STEINER, *Dans le château de Barbe-Bleue*, Seuil, 1971, qui aborde le recul du tragique dans le monde moderne surtout sous l'angle esthétique. Rejoignant le propos de HEIDEGGER sur le désenchantement technique, voir Dariush SHAYEGAN, *La lumière vient de l'occident*, Aube, Paris, 2002.

[186] Cf. Partie III

Cette balkanisation du sens des affaires participe du sentiment de reflux idéologique et d'effondrement des institutions qui caractérise la postmodernité[187]. Comme dans le conte animé de Paul GRIMAULT *Le roi et l'oiseau*, tout se passe comme si nos structures organisationnelles hyper-rationnelles étaient gouvernées par des dirigeants fragiles et irrationnels[188]. Le coaching, qui accompagne cet épanouissement paradoxal de la pensée libérale, est le symptôme de cette quête de sens immatériel dans un appareil productif toujours plus matériel. Il en est la forme la plus sophistiquée, et matérialise la performance de l'entreprise en la personne du dirigeant.

Le coach de dirigeant fait du développement des organisations la finalité de l'entreprise. Qu'en est-il au regard du développement personnel du dirigeant lui-même ?

Dans cette rationalité instrumentale où OD et OB convergent, à qui profite le coach ?

[187] Jean-François LYOTARD, *Le postmoderne expliqué aux enfants*, Galilée, Débats, Paris, 2005
[188] Cf. infra § I-3.2.3

2. Devenir leader, vers un individualisme assumé

Le sens du coaching de dirigeant peut se lire, on l'a vu, à l'aune de l'évolution historique du capitalisme post-industriel, qui signale la cohérence du développement immatériel des ressources humaines avec l'épanouissement matériel du développement des organisations.

L'évolution professionnelle de la personne coachée dans ce processus offre un point d'observation différent, puisqu'elle livre le sens de la promesse d'un coaching : devenir un leader d'entreprise.

Nous montrerons dans un premier temps que le coach trahit - c'est-à-dire qu'il révèle et désavoue - la normalisation technique du leadership (§ 2.1).

En second lieu, nous verrons en quoi la formation des élites managériales donne au coach le rôle paradoxal de construire une autorité autonome (§ 2.2).

Nous aborderons enfin comment le développement professionnel encourage en premier chef l'individualisme du dirigeant[189] (§ 2.3).

2.1. De l'*animal laborans* à l'*homo faber* : diriger un « manège enchanté »

L'harmonie historique entre OD et OB est sérieusement entamée par l'écart entre le dispositif technique impressionnant du développement du leadership d'une part, et le désarroi du dirigeant face au sens de son action d'autre part.

[189] La première étape du développement professionnel est individualisante, la suivante, tragique, conduit à une vision holistique du sens du leadership. Cf. infra chapitre 2

2.1.1. Le coach face à la normalisation des techniques de leadership

Du *One Best Way* au Politiquement Correct, un changement d'échelle

A quel titre le développement de la personne participe-t-il du parcours professionnel du dirigeant ?

La pensée sur le leadership a suivi un processus analogue à l'*organisational development* de sophistication du One Best Way standard taylorien ; en effet,
l'école des relations humaines, puis la socio-technique, les théories de la contingence, la sociodynamique, et jusqu'aux applications de la systémique[190] aux organisations économiques ont amendé les hypothèses standard de l'organisation scientifique du travail : introduction du facteur humain à côté du déterminisme technique, enrichissement des critères de motivation des agents économiques, contestation des hypothèses de rationalité substantielle ou d'information pure et parfaite sur le marché du travail, etc. sans toutefois questionner les hypothèses anthropologiques qui sous-tendent la théorie néo-classique de l'entreprise. D'une approche mécaniste à une approche organique de l'entreprise, survit pourtant une vision instrumentale et productiviste de l'homme au travail. L'OD est, en quelque sorte, un taylorisme à visage humain dans lequel les leviers multicritères du management permettent de penser la complexité du monde techno-bureaucratique, en évacuant la critique sociale de ce dernier. Le discours sur l'entreprise est lui-même prisonnier de la logique entrepreneuriale (approche pragmatique, largement quantitative et à visée utilitariste).

De façon analogue, l'*organisational behavior* s'est doté d'outils et de protocoles opératoires de plus en plus sophistiqués pour modéliser les comportements au travail, et en particulier le

[190] Les avancées respectives de Herbert A. SIMON d'une part sur l'apprentissage organisationnel et de l'approche croziérienne d'autre part sur la place du pouvoir dans les rapports économiques et sociaux, ont fortement assoupli le modèle néo-classique standard de l'entreprise, sans le remettre foncièrement en question. Pour preuve, l'influence méthodologique majeure de ces travaux sur le conseil en management, figure emblématique de la science des organisations (BOSSARD dans les années 80, ACCENTURE dans les années 90 ont largement diffusé dans l'entreprise ces travaux).

leadership. L'ambition de prédictibilité maximum des attitudes professionnelles, pour réduire l'incertitude des marchés, donne au développement professionnel du leadership sa raison d'être. Ce n'est, certes, pas par philanthropie[191] que les dirigeants sont « invités » à suivre un parcours de développement personnel, mais dans un calcul de retour sur investissement, de pérennité de l'outil de production et de fiabilisation des processus de recrutement. Plus les processus d'identification et d'accompagnement des « talents » humains dans l'entreprise se rationalisent, plus le développement immatériel tel que le coaching est sollicité en renfort de la performance matérielle.

L'usage des outils d'évaluation et de développement du leadership se répand ainsi dans les équipes dirigeantes, allant des outils de mesure psychologique aux supports d'*assessment centers* et de 360°. Qu'ils soient utilisés indifféremment en recrutement ou en développement professionnel témoigne de leur homogénéité théorique, visant à mesurer scientifiquement la performance du dirigeant[192]. Les hypothèses majeures sous-tendant les outils diagnostiques[193] renvoient un One Best Way multicritères d'autant plus idéologique qu'ils se prétendent purement pragmatiques :

- point d'entrée individuel, en général par auto-diagnostic, autour d'une anthropologie de l'acteur très *homo oeconomicus* ;

- profils parfois étalonnés selon des règles statistiques sommaires (signalétique et code NAF de l'entreprise), avec des populations de dirigeants où les facteurs sociologiques sont ignorés (habitus, culture nationale, etc.) ou liés à des bases de données généralement anglo-saxonnes ;

- hypothèses psychologiques souvent tues (Jung, behaviorisme, etc.), ou patchwork *new-age* non explicité dans des conditions d'expérience loin de la recherche clinique[194] ;

---

[191] Cf. Louise GARDINER, Peter LACY, "Integrating 'business in society' into mainstream business education", *European Business Forum*, 15, winter 2003/4

[192] Les cas sont légion où un profil de comportement dont la terminologie est plus jugementale que scientifique est remis directement au dirigeant sans autre forme de débriefing et d'interprétation. L'effet déstabilisant ou renarcissisant selon les cas est garanti.

[193] En pratique, l'idée même de recourir à un support de diagnostic dans un coaching de dirigeant est paradoxale au regard de la posture du coach non expert, en suspension de jugement et de sa déontologie de subjectivité assumée et de confidentialité totale des informations échangées…

[194] Les origines rationnelles ou irrationnelles des outils de développement professionnel ne sont pas incriminées ici en tant que telles, c'est leur déni ou leur amalgame improvisé en leadership qui nous semble suspect ; pourquoi taire les références védiques de certains

- déterminisme fort du rapport au travail, autour de critères de performance présentés comme universels, et surpondérant les valeurs utilitaristes dominantes (« orientation résultat », « sens de l'action », « empathie ») ;

- tendance à naturaliser des facteurs socio-culturels de comportements par rapport au pouvoir,

- réduction des modes d'action à des grilles rassurantes de personnalités et de comportements, labellisantes et proposant des étiquettes d'autant plus normatives qu'elles se prétendent universelles.

Ce dernier point est essentiel en ce qui concerne le coach de dirigeant. Alors que les problématiques de leadership varient largement d'un contexte à l'autre, de la formation au formatage, il y a un pas qu'aucun outil de développement personnel ne franchit officiellement, essentiellement pour des raisons idéologiques. Depuis mai 68, le modèle « soft » du management évoqué plus haut a rendu incongru toute référence à un modèle unique de gestion des hommes et des choses. La sphère du pouvoir des entreprises bannit de son registre lexical les notions de « patronat », « commandement », « obéissance » et « discipline », usant en lieu et place de formules telles que « partenariat », « leadership » ou « projet ». Le changement de mentalités qui se profile derrière ces mouvements langagiers ne produit aucune remise en question des structures et des attendus du pouvoir organisationnel : la logique de l'actionnaire, la hiérarchie incontournable et la standardisation des normes de gestion attestent de la difficulté à trouver une « troisième voie » en matière de management[195]. Néo ou post-taylorien, le phénomène de « sur-modernisation » du leadership s'apparente au passage de la télévision en noir et blanc à la télévision en couleur : la diversité de forme n'amende pas le standard de fond. La technologie et le contenu du leadership ont pris les

---

travaux d'inspiration jungienne, ou la familiarité chrétienne de l'analyse transactionnelle, ou encore la portée matérialiste des neurosciences ? Nous croyons qu'il s'agit de faire écran à l'idéologie latente d'un dispositif de développement personnel, voire à un référentiel religieux sous-jacent des théories du leadership.

[195] Des entreprises utopiques, telles que le Club Med, les start-ups de la Net-économie ou certaines ONG n'échappent au modèle standard de l'entreprise, avec une dérive du bénévolat vers le salariat, du communautarisme vers la société d'actions et de la promesse d'avenir vers le *business plan*.

atours du politiquement (ou socialement) correct, dans le référentiel méritocratique de la techno-bureaucratie ; discrimination positive en faveur des minorités aux postes à responsabilité, équilibre de vie personnelle/professionnelle comme acmé de réussite individuelle, expérience interculturelle érigée en haut-fait héroïque *per se*, etc.

Cette vision œcuménique et relativiste du leadership favorise l'entrée du coach dans la sphère dirigeante, comme une pratique respectueuse de la « culture » propre du patron. Elle consiste paradoxalement à faire de la singularité, de l'affirmation de soi un nouvel idéal, un mieux disant sociétal dans l'entreprise : l'anticonformisme n'a jamais été aussi à la mode.

Comment les compétences « soft » mises en avant affectent-elles les structures de direction ?

Vers des formes subtiles d'allégeance et de domination

Dans des travaux de *radical studies*, le nouveau leadership est battu en brèche sous divers griefs, parmi lesquels « l'instrumentation de l'éthique »[196] figure en bonne place.
Le coach de dirigeant marque l'avènement paradoxal d'une conception scientifique du leadership, censée en même temps favoriser l'autonomie des responsables de l'entreprise autour de leur processus décisionnel.

D'une part, comme tout outil de gestion[197], **le coach est un instrument technique** qui fabrique (détermine disent certains auteurs) des comportements socialement admissibles. L'encouragement du coaching fonctionne comme une double contrainte où l'injonction à réussir professionnellement cotoie la stimulation de la créativité et de l'initiative libre.

D'autre part, derrière des formes édulcorées d'exercice de l'autorité, **l'importance donnée à la légitimité personnelle** du leader ne fait aucun doute, y compris dans la typologie

[196] Cf. LE GOFF, *op. cit.*, p.91
[197] Cf. COURPASSON, *op. cit.*, p.271. L'auteur ne cite pas explicitement le coaching, mais son analyse de l'« organisation libérale », qui désigne surtout l'organisation post-industrielle, s'applique très bien au développement professionnel des dirigeants

wébérienne[198]. Quel meilleur signe de reconnaissance et d'intronisation de la fonction dirigeante que le coach, au-dessus de tout soupçon idéologique ?[199]

Enfin, le management par projet, et avant le modèle participatif, attestent d'une domination subtile du **manager-coach comme idéal de dirigeant**. Les directeurs commerciaux et les chefs de projet usent de cette « contrainte souple »[200] : l'autorité exercée hiérarchiquement ou transversalement fait une large place à l'influence informelle, à la gestion des affects ou encore à des qualités d'extraversion, sans modifier fondamentalement le rapport de domination au sein de l'entreprise ; l'accession aux postes à responsabilité, l'évaluation des performances annuelles ou les processus de recrutement/outplacement restent tributaires de la structure de pouvoir dans l'entreprise. Une société en commandite simple et une société cotée en Bourse peuvent recourir toutes deux au coaching de leurs dirigeants, leurs structures d'actionnariat respectives créent des configurations spécifiques de promotion et de rétrogradation qui n'ont rien de scientifique.

Des logiques archaïques de décision prévalent largement dans les entreprises en fonction de l'inégale répartition du pouvoir entre les salariés, et non en fonction de l'idéal méritocratique libéral dont participe le coach de dirigeant.

Tantôt tribal, tantôt féodal[201], tantôt de Cour, voire de népotisme, un système subtil de dépendance est entretenu dans l'entreprise post-industrielle. L'allégeance à la tradition paternaliste, la loyauté vis-à-vis responsable hiérarchique direct ou l'obéissance à la règle objective du « bottom line » sous-tendent la réalité vécue par le dirigeant coaché et rendent le discours sur le leadership « soft » très artificiel dans la durée.

Autrement dit, l'engagement à l'autonomie individuelle qu'incarne le coach ne résiste guère aux rapports concrets de pouvoir dans l'organisation post-industrielle. La normalisation de la

---

198 *Ibid.*, pp.115 et seq.

199 Le dogme pragmatique et politiquement correct du coach consiste à ne faire aucun prosélytisme ; même dans ce cas idéal-typique d'un coach « donneur universel », ce dernier est toujours, au minimum, prosélyte de sa propre intervention, i.e. d'une *professionnalisation* du leadership, qui ne va pas de soi !

200 *Ibid.*, p.200

201 La métaphore médiévale sur la sphère marchande actuelle connaît même quelque succès, cf. Alain MINC, *Le nouveau Moyen-Âge*, Gallimard, 1993

recherche de la performance prend des formes sophistiquées, telles que le coaching, légitimant plus qu'elle ne met en péril les fondements politiques et idéologiques du leadership standard[202].

Avant d'explorer la façon dont le coach fait retour à la technicité du dirigeant, voyons quel rapport il entretient avec la notion de professionnalisme.

2.1.2. Travail vs. Œuvre, comment réenchanter le leadership ?

Le cycle de vie du dirigeant

La confusion constante dans la société post-industrielle consiste à assigner à l'investissement dans la vie professionnelle un rôle moteur dans le développement de la Cité, et dans le développement de la personne.

En s'émancipant d'autres dimensions anthropologiques, la pensée économique (économiciste, devrait-on dire) a inventé le travail comme un acte librement consenti, relevant de la sphère privée et facteur majeur de socialisation[203].
L'enjeu théorique opposant travail aliénant vs. travail socialisant est évident, il parcourt toute la sociologie du travail française. Concernant la population des dirigeants, il a été occulté par l'idéologie marxiste de la lutte des classes irréductible d'une part, et par l'idéologie libérale de l'harmonie réalisée par le travail entre l'homme d'une part et Dieu/la Nature d'autre part[204]. Tantôt exploiteur, tantôt prophète dans le monde, le dirigeant, qu'il soit salarié ou actionnaire, est rarement considéré comme un travailleur. Or, c'est bien de cela qu'il s'agit dans la professionnalisation du leadership.

[202] Nous verrons en PARTIE II ce qui se joue au plan symbolique du dirigeant, et en PARTIE III au plan immatériel.
[203] Cf. André GORZ, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Galilée, Paris, 1988, pp.26 et seq.
[204] Voir la critique des théories de la civilisation du travail saint-simoniennes, personnalistes et de la doctrine sociale de l'Eglise *in* LE GOFF, *op. cit.*, pp.206-271

Dans la perspective de l'école de Francfort qui nous anime ici pour penser l'émergence du coach de dirigeant dans la civilisation post-industrielle de masse, la distinction entre *opus* et *labor* qu'opère Hannah ARENDT[205] est incontournable.

En posant la hiérarchie de valeurs entre la vie contemplative et la vie active, ARENDT recherche des permanences dans les deux modes de vie, ce qui la conduit aux distinctions terminologiques suivantes entre travail, œuvre et action avant de penser une anthropologie de la civilisation post-industrielle.

L'action étant définie comme « condition irréductible de toute vie proprement politique »[206], les caractères temporels de l'activité professionnelle peuvent être distingués en deux catégories.
Le travail comme *labor* est l'activité qui nous soumet aux nécessités vitales, au souci de survie individuelle. Il est lié à des productions périssables.
Le travail comme *opus* est la fabrication d'un monde d'artifices fait de la main de l'homme, d'un investissement symbolique qui donne des repères au monde que nous habitons. Il est lié à des productions durables.

Contrairement à l'Antiquité, l'époque moderne a glorifié le travail économique et social du *labor*, faisant entrer toute activité dans une nouvelle primauté du travail productif sur le travail improductif, dont la rationalisation taylorienne fut l'aboutissement. En d'autres termes, l'« homo faber » est ramené à un « animal laborans »[207].

Pour le dirigeant, le tout économique signifie que la grande œuvre de son rôle, et sa carrière tout entière, se résument à produire de la valeur périssable. Ce faisant, il s'inscrit dans un temps présent, sécularisé et historicisé, où son cycle de vie professionnelle est calqué sur un

---

[205] Pour tout le § suivant, cf. Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, *op. cit.*, pp.41-315, et avant elle ARISTOTE, *Poétique*, Seuil, 1980
[206] *Ibid.*, p.19
[207] La thématique du désoeuvrement ouvrier, au sens littéral comme au sens figuré, parcourt la pensée des Physiocrates et fonde celle de MARX sur le travail industriel (qui y verra surtout une aliénation politique). Charlie CHAPLIN en donne une illustration esthétique et éthique saisissante dans le parallèle entre l'usine et le cabaret dans *Les Temps Modernes* et dans le songe du *Kid*, MK2 Diffusion

cycle de vie de produits qui est, en fait, reproduction infinie d'une quantité matérielle de biens de consommation[208].

Selon ARENDT, ce présent omniprésent de la sphère de production industrielle est en fait un moment permanent qui entend abolir le cycle de la vie, fait de morts et de naissances successives, dans la tentation de l'immortalité terrestre[209]. La confusion entre œuvre et travail au profit de ce dernier entretient donc l'illusion d'une totale réalisation personnelle dans l'activité de production matérielle immédiate, sans transcendance ni enchantement possible. Alors que la vie contemplative répond à l'irréversibilité par le « pouvoir de pardonner » et à l'imprévisibilité par le « pouvoir de promettre », la vie active y substitue une machine dévorante de la vie professionnelle elle-même. Le travail se présente alors comme l'antidote du travail lui-même.

Diriger consiste à vivre pleinement ce désenchantement professionnel, dans une temporalité réduite à la production incessante de l'appareil post-industriel. Le coach est-il l'ultime raffinement de ce travail hyper-productif, ou bien la faille dans laquelle le cycle perpétuel de la vie peut reprendre sa place, et l'œuvre personnelle du dirigeant retrouver un sens[210] ?

La vie au bureau, la vie hors du bureau

Le point d'entrée dans le développement professionnel du dirigeant est, certes, son rôle professionnel. Le coaching se conjugue au temps présent, et participe largement d'une vision utilitariste de la vie réduite au travail. Pourtant, le paradoxe du coach réside dans l'ouverture possible à l'impensé du leadership que s'autorise le dirigeant au cours de son coaching.

---

208 Cf. ARENDT, *ibidem* : « c'est le caractère consommable des produits du travail qui constitue leur nature périssable (…). Le travail, en conséquence, souligne et renforce le caractère dévorant de la vie elle-même. »

209 Cf. Ibid. p.32 : « Seule la natalité peut échapper aux illusions de l'immortalité de la part des mortels qui pensent l'éternité ». Derrière cette *hybris* du leadership post-industriel, on trouve le déni de la mort qui parcourt la pensée sur la croissance des entreprises et sur la conception mécaniste du knowledge management de la qualité, entre autres. En matière de développement professionnel, le référentiel de la survie convient mieux que celui de la vie, ce qui pourrait expliquer le succès du stoïcisme et de l'épicurisme dans le prêt-à-penser managérial.

210 Cette alternative rejoint celle de l'impossible vision stratégique dans un horizon court et stérile de l'action managériale. Cf. *supra* § 1.2.3

Sans aborder la « colonisation du monde vécu » que représente la glorification du travail privé dans la sphère publique (cf. infra § 3.1.2), nous pouvons tracer ici deux hypothèses quant à l'espace que le coach investit dans la fonction professionnelle du dirigeant.

D'une part, il interroge **la valeur du travail** réalisé par le dirigeant, dans un mode maïeutique. Le plan d'action, la *performance review*, et la création de valeur sont autant de portes d'entrée dans le sentiment d'utilité du dirigeant, dans son utilité sociale bien souvent.
La distinction qu'opérait *labor* vs. *opus* entre métiers nobles et métiers sordides ayant disparu dans le paradigme utilitariste, le dirigeant doit fonder le sens de son action en dehors de son propre travail matériel, profondément désincarné et désenchanté. Au fil des mois, le dirigeant dévoile quels référents moraux, politiques voire esthétiques sous-tendent son action de leader, il devient moins dupe des ses propres fantasmes de toute puissance (ou d'immortalité terrestre, pour parler comme ARENDT).

D'autre part, le coach crée **un temps utopique**, une durée sans fin explicite[211], d'où un sens induit nouveau peut surgir, en marge de l'action quotidienne de son travail. Le cheminement personnel, qui consiste en partie en un apprentissage politique, n'exclut aucunement une expérience éthique plus large, qui dépasse le rapport utilitariste aux choses et aux hommes omniprésent dans la sphère dirigeante.
La question de la rémunération du dirigeant, soulevée parfois à l'occasion du coaching, en est une illustration directe : à l'aune de quoi peut-on mesurer la compétence du dirigeant, dès lors que le « manège enchanté » de l'entreprise n'est plus crédible ?

La perspective du coach, qui part de la sphère professionnelle pour réunir la vie au bureau et la vie hors du bureau - y compris dans l'idéologie postmoderne du *lifetime balance* - ouvre une brèche dans la vision « soft », lisse et mécaniste du leadership désenchanté. L'énigme moderne du Sphinx-Coach au dirigeant-Œdipe pourrait alors se résumer à : « Qu'est-ce qui donne un sens à mon travail dans un cycle de vie mortifère ? ». Et la réponse paradoxale resterait sans doute inchangée…

[211] Rappelons que le contrat de coaching est une obligation de moyens, et que la durée (6 mois à 1 an) est très variable et imprévisible au démarrage de l'accompagnement personnel

Si diriger relève d'un chemin vocationnel, le concept de « motivation professionnelle » surgit alors de manière incongrue dans l'OB.
En effet, l'aspiration au pouvoir ne nous a pas échappé dans le mouvement convergent qui conduit le développement des organisations et le développement professionnel au coaching de dirigeant. La pierre angulaire de l'accompagnement professionnel est l'hypothèse d'une volonté[212] individuelle, d'un choix conscient de se développer, à l'opposé de la « servitude volontaire » qu'une lecture radicale du management soulignait.

Dans une perspective d'agent économique rationnel, qu'est-ce qui pousse le dirigeant à « choisir son coach »[213] ?

D'une part, l'acte inaugural du coaching consiste à requalifier la demande du dirigeant, presque systématiquement. « **Aidez-moi malgré moi !** » : la demande est, par nature, paradoxale, compte tenu de la tension entre le contrôle et le lâcher prise par rapport au pouvoir qui tient en haleine le dirigeant. Sauf à être dupe de sa propre image, le coach ne peut rien faire de cette injonction paradoxale en l'état. Tout se passe comme si le dirigeant avait besoin de croire que le coaching est le fruit de sa propre volonté alors qu'il « répond un appel »[214], à un développement personnel au service de son travail.

D'autre part, **le besoin caché derrière la demande** du coaching, qui rejoint partiellement la distinction freudienne du manifeste et du latent, relève du « mobile » d'action plutôt que de la

[212] La volonté qui s'exerce dans mon coaching individuel n'est pas toute puissance subjuguant l'avenir à mon contrôle propre, mais plutôt un acte d'abandon en conscience à ce qui me dépasse. A cet égard, le choix consicent est davantage le délivrable du coaching que son point d'entrée, où la rationalité est beaucoup plus obscure. Le coaching souffre ici du même contresens que la philosophie nietzschéenne, le Surhomme étant plus orphique que prométhéen. Cf. Friedrich NIETZSCHE, *Le gai savoir*, Gallimard, Folio, 1999 et *Ainsi parlait Zarathoustra*, Lgf, 1999

[213] On notera que « faire un coaching », « être coaché », « avoir un coach » traduisent trois postures éthiques différentes du dirigeant, selon qu'il valorise respectivement la matérialisation du résultat, le progrès ressenti ou l'acquisition d'un savoir… Sur la distinction Faire/Avoir/Être, voir Erich FROMM, *Etre ou avoir*, Robert Laffont, 1978

[214] La vocation professionnelle rejoint ici la notion de responsabilité individuelle ; avoir du répondant, pour un dirigeant, consisterait à donner du sens à ce qui le détermine, le dépasse. Ce qui fait dire à DERRIDA, dans une tradition spinoziste, que « la religion et la raison ont la même source » cf. Jacques DERRIDA, *Foi et savoir*, Seuil, Paris, pp.46 et seq.

motivation. Le besoin de coaching n'est pas clinique et rarement exclusivement psychologique[215]. L'hypothèse du coach est que la personne a en elle-même ses propres ressources, et donc une certaine conscience de « ce qui ne va pas », pour faire un raccourci trivial ; Nul besoin d'un diagnostic objectif, mais plutôt d'un temps et d'un espace consacrés, d'une implication bienveillante et d'une remise en jeu singulière. Le privilège du coaching, *acmé* de la rationalité instrumentale, serait-il de produire un résultat immatériel ?

En parlant de mobiles d'action, on évoque autant les mobiles du crime que les mobiles du bébé : ce qui gouverne le choix du dirigeant coaché ne s'encombre pas d'explications biologisantes[216], mais procède d'une dynamique propre que l'on peut élucider par le dialogue raisonné avec son coach. Prendre de la hauteur par rapport au travail opérationnel, entretenir un mode de fonctionnement harmonieux avec son entourage professionnel, maîtriser son projet professionnel à l'horizon de 5 ans, sont quelques exemples de besoins de coaching : l'aspect cognitif et comportemental, ou l'économie émotionnelle sont des instruments de compréhension, et se substituent parfois au réel besoin du client qui est pragmatique et concret (philosophie de l'action).

Enfin, le besoin manifesté par le dirigeant subit une transformation, une éclosion même, au cours du coaching, qui fait émerger **une envie plus affirmée**. Lâcher prise et reprise en main sont, en quelque sorte, les deux facettes paradoxales du coach. Ce qui se joue ici est de l'ordre d'une « ré-érotisation » du rapport au travail. S'affranchir des entraves en soi et hors de soi permet de se motiver soi-même, c'est à dire de repérer ses drivers fondamentaux et de les mettre en acte. Le postulat libéral sous-jacent ici est celui d'un dirigeant en voie d'autonomisation de sa volonté, déployant ses talents intrinsèques. Le processus de réenchantement symbolique dont nous parlerons au Chapitre II commence ici par l'actualisation du désir refoulé par le dirigeant. Les méthodes traditionnelles de stimulation de

---

[215] Ceux qui entrent par une grille exclusivement « psy » dans le coaching en limitent d'autant les possibles causes et développements qui débordent leur référentiel. Cela a au moins le mérite de perpétuer la scène originelle du schisme entre FREUD et JUNG sur ce sujet…

[216] La popularité de la théorie de MASLOW en management et dans le conseil en ressources humaines est d'autant plus irritante que les limites de la pyramide des besoins sont bien établies : cette théorie n'a jamais eu de vérification empirique, la hiérarchisation des besoins n'est pas démontrée, la prétention universaliste du modèle sous-estime largement les conditions socio-culturelles de réalisation, l'hypothèse d'une stimulation de facteurs exogènes à l'individu (contestée en particulier par les travaux célèbres de Frederick HERZBERG), et surtout l'idée que le travail est le lieu central d'accomplissement individuel est nettement idéologique et daté.

la motivation mettent l'accent sur le « plaisir » au travail[217], que la satisfaction matérielle est censée liquider, tandis que le développement personnel met l'accent sur le « désir » que le sujet projette sur son travail.

L'irruption du désir dans la sphère du dirigeant permet de complexifier les motivations de ce dernier, tout en simplifiant le processus de coaching.
En d'autres termes, le coach investit la motivation du dirigeant du désir de travailler sur soi.

2.1.3. Culture et Technique, une rupture consommée en management

Au-delà de la filiation taylorienne du manager expert et du dirigeant coaché, l'institution du coach suppose aussi un appareillage technique qui le légitime. Notre hypothèse est que le coach représente une technocratie humaniste qui annonce la fin de l'utopie postindustrielle du progrès humain et technique harmonieux[218].

L'outillage technique du coach de dirigeant, un patchwork discutable

La boîte à outils du coach, dont nous examinerons la symbolique au Chapitre 2, a pour caractéristique une diversité d'approches et de concepts, allant des instruments de behaviorisme les plus terre-à-terre (méthode Coué par exemple) aux méthodes spéculatives flirtant avec le « para-normal » (Rebirth par exemple).

[217] Le concept de „joie au travail", très teinté d'utopie anti-taylorienne, est dû à Henrik de MAN, *Der Kampf um Arbeitsfreude*, Eugen Diederichs Verlag, Iéna, 1927. Pour une critique de l'approche mécaniste de la motivation au travail, voir Reinhard K. SPRENGER, *Mythos Motivation : Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag, Francfort/Main, 1991
[218] Cette perspective est celle déjà évoquée de la « Dialectique des Lumières », cf. ADORNO, HORKHEIMER, *op. cit.*, nous l'abordons ici sous l'angle des technologies mobilisées par le coach dans sa pratique.

La diversité des référentiels, en amont de toute analyse critique, mérite notre attention ; en vertu de quoi la sphère dirigeante, réputée le temple de la rationalité instrumentale, recourt-elle à des démarches de développement personnel aux contours méthodologiques flous ?

La figure du mage aux côtés du pouvoir n'est pas nouvelle[219], et nous l'aborderons au Chapitre II sous l'angle du pouvoir symbolique dévolu au coach.

D'une part, la juxtaposition d'outils plus ou moins compatibles en termes d'hypothèses[220] fait **écran à toute question sur la doctrine** dont se réclame le coach. ''Je suis de partout, donc je ne suis nulle part'', semble prémunir le coach de toute investigation sur les points d'entrée théoriques sur la Personne, sur la Responsabilité ou encore sur le Pouvoir.

D'autre part, l'orientation postmoderne du coach lui fait privilégier **le processus par rapport au contenu** de la problématique exposée[221]. Les outils mobilisés sont dès lors moins valorisés que la démarche suivie, ou le discours sur la déontologie des coachs eux-mêmes.

Enfin, **l'absence de frontière claire** entre développement personnel, psychothérapie et coaching quant à leurs instruments techniques est un puissant facteur d'autorité pour la profession de coach ; un peu comme les astrologues et guérisseurs[222] profitent du discours clos sur la validité de leurs méthodes, les coachs rendent indiscutable, à tout le moins non négociable, la source théorique et éthique de leur pratique en offrant une palette large de techniques. Ce principe se retrouve même dans l'usage d'un jargon d'autant plus « sérieux »

---

219 Le personnage historique de Mani, source de l'apparition du manichéisme dans la Mésopotamie antique en pleine effervescence superstitieuse (zoroastrisme, cultes mazdéens, etc.) est un tournant du progrès politique (du mage au conseiller) qui a valu à Amin MAALOUF un récit en forme de conte philosophique, *Les jardins de lumière*, Hachette, 1991. Plus près de nous, voir Manfred KETS de VRIES, *Leaders, fous, imposteurs*, Eska, 2000

220 Citons un exemple de contradiction en matière de communication interpersonnelle : l'approche behavioriste orthodoxe dite de l' « assertivité » considère que l'efficacité d'une communication se mesure à l'impact produit, tandis que la Gestalt va prêter attention à l'intention plus ou moins consciente qui anime le locuteur.

221 L'association professionnelle de coaching en Espagne s'est même baptisée « Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos ».

222 Au-delà de la polémique qu'ils ont déclenchée chacun, la thèse de sociologie d'Elisabeth TEISSIER à Paris 1 d'une part, et l'ouvrage de vulgarisation des médecines douces de David SERVAN SCHREIBER d'autre part, rendent visibles, donc argumentés et opposables, des savoirs empiriques étrangers aux canons de la science et de la médecine occidentales.

qu'il est passe-partout à l'image des médecins de Molière[223], qui prétendaient guérir le mal en lui donnant une désignation incongrue : en surfant sur la vague psy de l'individualisme contemporain, le coach de dirigeant remplit une fonction sacerdotale, magico-mythique, comme ses illustres prédécesseurs du confesseur et de l'alchimiste.

La logosphère managériale du dirigeant ou les illusions du langage

Le dispositif patchwork technique du coach dissimule un vide de corps de doctrine sur la profession. Comment cette magie du coach caméléon opère-t-elle dans un environnement aussi technisé, rationalisé et exigeant en résultat que la sphère dirigeante ?

L'alibi théorique du coach repose sur trois non-dits qui nous semblent expliquer l'engouement actuel pour ces approches de développement professionnel à la faveur du discrédit jeté sur les professionnels du conseil-expert.

Premièrement, dans l'entreprise post-industrielle, le langage managérial - celui sur la conduite du changement en particulier - fonctionne comme un **discours technocratique**, aseptisé et purement performatif, au sens de LYOTARD. « Création de valeur », « Rightsizing », « feuille de route », ces formules empruntent un habillage anglo-saxon pour édulcorer la violence des changements sociaux. Dès lors, le discours se suffit à lui-même, « novlangue » passe-partout du prêt-à-penser managérial. Le coach suffit, par son écoute et son regard décalé, à démystifier la perte de sens auto-alimentée par ce discours.

Deuxièmement, le langage fonctionne comme un **signe d'appartenance** à une élite post-experte, comme nous avions désigné le capitalisme de post-industriel. Car les dirigeants se reconnaissent dans des sous-clubs de Davos à un langage commun[224] qui fait système. A titre

[223] Une autre analogie est celle de Tartuffe, illustrant le syndrome d'imposture que connaissent beaucoup de professionnels de la prestation immatérielle dans l'entreprise.
[224] Cf. Maryvonne AZZOLINI-MANOUK, le processus de dissolution des firmes post-industrielles, Thèse en sciences de gestions, Université Aix Marseille II, 06/2001 rejoignant

d'exemple, le caractère a-idéologique du discours managérial sur l'entreprise, au nom du « pragmatisme » économique, est un sésame à lui seul, un signe de distinction sociale au sens de BOURDIEU. Le coach occupe cet espace interstitiel où le dirigeant se met à nu sans se mettre en défaut[225] : la finalité explicite de développement de la performance professionnelle prémunit le dirigeant coaché d'abandonner la course à la réussite (le bilan de compétences et l'outplacement signifiant désormais déserter ou déclarer forfait).

Troisièmement, le **consultant en management** renforce cette vacuité qui fait masse du discours managérial[226]. Autrement dit, pour dépasser le stade du « café du commerce », il faut des institutions référentes telles que les grands cabinets de conseil expert et certaines grandes écoles (cf. infra § 2.2) qui conceptualisent, étayent par des *case studies*, et créent des chaires de recherche sur ce même discours désincarné. Le développement du leadership est le moment critique où l'artifice du *logos* apparaît sans fard. Référentiels de compétences, politiques de hauts-potentiels, mobilité interne et gestion des carrières cristallisent la vision du dirigeant. Plus cette vision est cohérente, plus ces outils dépassent la promesse d'intention ou l'alibi politique.

Le coaching de dirigeants est, par son effet modèle, la pièce à conviction de la présence, ou non, de convictions du dirigeant dans le développement du leadership. En quoi le patchwork technique du coach comble-t-il le déficit de sens du discours managérial ?

Le coach entre culture générale et technique triviale

Il est aisé pour le coach de dirigeant d'occuper le vide symbolique laissé par l'industrialisation du management. Plus l'appel d'air est grand pour une stratégie, une vision, un projet d'avenir, moins le dirigeant est regardant quant à la cohérence et aux présupposés du

les travaux de Roland BARTHES, *Le degré zéro de l'écriture*, Seuil, Points, 1972 et *Mythologies,* Seuil, Points, 1970

[225] En France, le journaliste économique pourrait jouer ce rôle critique, mais il est étrangement paralysé par deux forces opposées, la fascination ou le mépris pour l'entreprise conduisant soit à faire valoir son dirigeant, soit à lui faire un procès d'intention.

[226] Le film de Jean-Marc MOUTOUT, *Violence des échanges en milieu tempéré,* France, 2004, montre judicieusement « comment l'esprit vient aux juniors » dans ces « non lieux » produits par le discours d'un grand cabinet de conseil en management.

développement personnel qui lui est proposé. L'entreprise a les dirigeants et les gourous qu'elle mérite. Le coach de dirigeant est-il le maître-à-penser des temps où il faut dé-penser ?

Une des portes d'entrée du coach dans la sphère du dirigeant est la culture générale, qui sert de leurre et d'accessoire dans la culture d'efficacité de l'entreprise. Le coach sert ici de traducteur, mi-interprète mi-devin de la position du dirigeant dans l'entreprise : face au quotidien opérationnel, le coach renvoie un miroir, déformant ou non, mais toujours révélateur d'une dimension tragique[227] du vécu de l'entreprise : la circulation d'un désir dans le travail derrière un conflit relationnel, le surgissement du rapport à la mort à l'occasion d'une fusion organisationnelle, l'expression d'un regret profond à l'aube d'une nouvelle prise de fonctions, etc., sont quelques mises en abyme de ce qui se joue d'essentiel pour la personne derrière sa froide réalité de dirigeant. Antichambre d'un travail plus approfondi de développement spirituel (cf. chapitre III), le coach de dirigeant livre ici le tragique du développement professionnel : l'appareillage technique du management qui légitime le dirigeant ne suffit pas à donner un sens à son action. Une profession de foi, baptisée « vision », apparaît comme un supplément d'âme nécessaire à la performance du leadership.

A ce stade de la question du sens du coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel, nous pouvons établir la conclusion partielle suivante : le coach est à la fois l'artisan du réenchantement du travail (le développement du leadership comme acte créateur de sens), et le témoin d'une démobilisation du travail (la motivation du dirigeant introuvable sans accessoire discursif et culturel). Le coach trahit le management performatif, puisqu'il en dévoile les mystifications techniques et les limites ontologiques.

Au demeurant devenir leader ne passe pas seulement par le coaching, mais aussi par la formation managériale d'élite. En quoi le parcours académique du dirigeant nous renseigne-t-il sur les prémisses du coaching au futur antérieur ?

[227] Sur la figure du tragique dans le monde post-industriel, voir Georg STEINER, *op. cit.*

2.2. Former les élites managériales, le développement professionnel sous contrôle

Le coach rencontre la formation des élites soit lorsque des programmes d'*executive education* incluent expressément des modules de coaching, soit quand la « pensée coaching » inspire les politiques de développement des dirigeants dans l'entreprise.
En passant de la gestion des compétences à la gestion des potentiels, nous entendons montrer ici que le coach de dirigeant participe d'une rationalisation de la performance humaine, et non d'un assouplissement du leadership libéral standard.

2.2.1. De l'idéal technocratique au standard MBA

Du grand corps au réseau, un nouvel idéal-type de dirigeant

Dès le 19e siècle, dans un appareil idéologique méritocratique qui dissimulait une reproduction subtile des élites sociales du capitalisme industriel[228], les Grandes Ecoles d'ingénieurs ont rempli une fonction de développement professionnel d'un idéal de dirigeant à la française, largement inspiré des thèses de Saint Simon. Malthusien, jacobin et cartésien, le dirigeant issu de Polytechnique, de Centrale ou des Arts et Métiers valorisait l'expertise technique en pleine essor industriel, imprégné de la liturgie d'Auguste COMTE et du culte napoléonien[229].

Ce modèle de dirigeant a donné lieu à des dynasties de managers, pas si différente dans sa forme des *public schools* et *colleges* anglais, ou des universités américaines de la côte Est. Les Grandes Ecoles d'ingénieurs se sont dotées des mêmes signes d'appartenance (langages spécifiques, codes vestimentaires), même modèles de rites de passage et d'initiation, mêmes tabous, mêmes mythes fondateurs, mêmes solidarités trans-générationnelles, mêmes esprits de

[228] Cf. PASSERON, BOURDIEU, *op. cit.*
[229] cf. Régis DEBRAY, *Loués soient nos seigneurs*, Nrf Gallimard, 1996

corps, mêmes fonctionnements de réseaux professionnels et mêmes jeux d'émulation inter-Ecoles entretenant une même aristocratie technique. Les corps d'appartenance ont fonctionné comme une hiérarchie nobiliaire au sein même des élites dirigeantes.

Dans ce contexte, le développement professionnel, centré sur les compétences acquises et sur un même habitus scientiste, faisait l'économie du coaching ; les rares figures de développement personnel au sens où nous l'entendons ici se retrouvent dans les Grandes Ecoles d'ingénieurs sous deux formes :

- d'une part dans le sport comme exaltation des vertus d'exploit, de référence antique et de dépassement de soi et comme ciment collectif des esprits de corps[230] ;

- d'autre part, dans le rapport d'apprentissage de maître à disciple (*tutor* dans les colleges anglais), qui crée les conditions d'un mentoring informel.

Le passage du capitalisme industriel au capitalisme post-industriel a été marqué par l'émergence d'une économie immatérielle des services, par la dérégulation des marchés mondiaux et par la valorisation du manager gestionnaire vs. ingénieur entrepreneur ; comment cela a-t-il affecté la formation des élites dirigeantes ?

Trois phénomènes vont permettre l'émergence d'une élite managériale nouvelle, HEC, l'ESSEC et leurs épigones supplantant peu à peu les grands corps de Polytechnique dans l'échelle de valorisation sociale des élites.

Premièrement, la **crise des institutions** qui caractérise la post-modernité[231] met en péril le modèle des grandes écoles traditionnelles, le haut-fonctionnaire n'exerçant plus la même attraction que par le passé. Le secteur privé devenant la référence unique, y compris pour la réforme de l'Etat, les notions de statut, de carrière à vie et de recrutement par concours

[230] Le mouvement olympique, et son versant obscur des embrigadements d'élites totalitaires, est né sur des campus anglais et français. Par ailleurs, le cinéma garde trace de cette évolution ; si la société industrielle a *Les chariots de feu* d'Hugh HUDSON dans sa mythologie élitaire, la société post-industrielle s'est reconnue davantage dans *Le cercle des poètes disparus* de Peter WEIR, empreint d'un épicurisme néo-romantique : le leader individualiste conteste et réinvente l'*establishment* managérial.
[231] Cf. Marcel GAUCHET, *Le désenchantement du monde*, Nrf Gallimard, 1985

perdent apparemment de leur effet élitiste[232]. L'ENA et Sciences Po sont probablement, à côté des écoles d'ingénieurs généralistes, celles dont le modèle diplômant souffrira le plus de la crise de la représentation actuelle (cf. infra Partie II).

Deuxièmement, en économie ouverte, la nouvelle élite post-industrielle est plus homogène, les aspérités culturelles au sens large étant gommées par la standardisation des labels et cursus (le MBA en est un exemple). Le comportement individuel devient, en plus d'une norme, un critère d'identification de l'élite. En passant du contenu à la forme, la compétence de manager modifie aussi la légitimité de son entourage. Les conseillers de synthèse des patrons industriels ou des hauts fonctionnaires cèdent la place aux coachs de businessmen.

Troisièmement, les parcours de carrière s'individualisent, et la dématérialisation des fonctions de cols blancs dans la société de l'information s'accompagne paradoxalement d'un regain de matérialisme dans la motivation et la rétribution des dirigeants. « La logique de l'honneur »[233]n'est plus ce qu'elle était, à la faveur des nouvelles possibilités de rémunération aux bénéfices (dont les stocks-options ont été un exemple). Le dirigeant nomade emprunte ses références héroïques aux corsaires de la finance plutôt qu'aux capitaines de l'industrie, sans grande surprise. L'avènement du consulting et de la banque d'affaires donne ainsi un territoire réservé aux élites managériales, prenant le pas sur les Polytechniciens les Enarques que nul ne soupçonne plus de « pantoufler » dans le privé tant l'inversion des symboles sociaux est patente.

Dans ce déplacement des élites, la notion de corps est peu à peu remplacée par celle de réseau relationnel, *intuitu personae* et décomplexé ; en passant de l'appartenance collective à la trajectoire individuelle, de la compétence « hard » au savoir-être « soft », de l'animal

[232] Les Grandes Ecoles de commerce, bien que consulaires, dépendent financièrement de leurs fonds propres. Elles participent d'un paradigme différent des écoles d'ingénieurs et des écoles de la fonction publique. L'augmentation des promotions d'étudiants et des frais de scolarité s'inscrivent dans une stratégie de plus grande autonomie financière vis-à-vis des chambres de commerce, dans une optique libérale. Elle a pour corollaire l'invention d'un autre modèle d'admission que le concours sur classes préparatoires (voies parallèles, apprentissage, développement des produits dérivés tels que mastères, executive MBA, etc.), qui valorise plus les savoir-être relationnels et les types de personnalité (entretiens oraux, tests de QI) que les savoirs et les capacité de démonstration pure. Les Ecoles ne sont pas moins sélectives qu'auparavant, elles recrutent davantage sur des critères post-modernes.
[233] Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989

politique à l'homme d'affaires, un mouvement idéologique s'opère qui prépare pleinement la légitimité du coach de dirigeant.

Origines anglo-saxonnes du coach, une bonne et une mauvaise nouvelle

La représentation que l'élite managériale a des sources du coaching est éloquente : pragmatisme et culture du sport sont plus dans les esprits que maïeutique et philosophie socratique. Dans une culture professionnelle valorisant la performance plutôt que le diplôme, il n'est guère étonnant que le coach échappe dans l'esprit des managers aux critères institutionnels tels que le diplôme d'expertise comptable ou d'ingénieur qui ont structuré la profession des « ingénieurs conseils » en son temps.

Le mimétisme entre le manager diplômé d'une *business school* et son coach s'explique en partie par un même référentiel d'inspiration anglo-saxonne[234].

D'une part, l'élite managériale du capitalisme post-industriel se présente comme **délibérément apolitique**. Le recul du politique dans la société de consommation produit donc une élite ploutocratique, déniant tout pouvoir politique sur la Cité, dans une vision sociétale plus d'« opinion » qu'« industrielle », au sens de BOLTANSKI et THEVENOT. En clair, les dirigeants ont privatisé leur rôle autour de la rationalité utilitariste standard, et l'éducation des managers reflète cette tendance du propos macro-économique vers la micro-économie, de la planification vers le suivi budgétaire, de la stratégie vers les instruments de gestion.
Ce mouvement observé aux Etats-Unis[235] avant la France, forme des élites managériales nourries du « culte de la performance »[236], focalisées sur leur réussite professionnelle et personnelle. La génération de l'après-68 a grandi dans un recul des grandes idéologies politiques, et dans un déni de la chose publique qui alimente cette utopie a-idéologique. En toute logique, ces dirigeants pragmatiques, rétifs à toute doctrine extra-économique,

[234] Que cette origine soit fantasmée ou non, elle opère comme un ferment identitaire. En France, 55% des coachs ont un diplôme d'école supérieure de commerce, source : *La Voix du Nord*, 16/1/2004
[235] Cf. David BROOKS, Après les « bobos », la génération des « oupos », *The Atlantic Monthly*, cité par *Courrier International*, n°553, 7/6/2003
[236] Alain EHRENBERG, Le culte de la performance, *op. cit.*

reconnaissent dans les coachs un miroir culturel semblable : même perspective utilitariste, même valorisation de l'individu, même inconscience politique.

D'autre part, l'entrée des dirigeants français dans le modèle anglo-saxon de formation des élites a **un sésame, l'interculturel**. Il substitue un prisme politiquement correct et de kaléidoscope des différences au modèle universaliste et d'intégration des grandes écoles françaises. Insensiblement, cette valorisation du patchwork cosmopolite dans les élites dirigeantes[237] crée les conditions d'un management standard comme plus petit commun multiple au sein de l'entreprise : l'anglais des affaires comme espéranto, les concepts d'OD à la mode comme style de gouvernement et le développement du leadership comme idéal-type de dirigeants. Professant un travail sur les représentations individuelles ou « cartes du monde », avec la position paradoxale d'un point de vue relativiste sans point de vue prescriptif, tout coach est, par essence, un coach interculturel. A l'heure des entreprises globales, le coaching offre une réponse conforme et disponible aux questions diverses des cultures de leadership en présence. « One Coach for All » est le nouveau One Best Way des firmes post-industrielles[238].

Enfin, la source anglo-saxonne du coaching de dirigeants décomplexe ce dernier par rapport à l'exercice du pouvoir, présenté sous sa forme édulcorée de **jeux d'influence**. En effet, les grandes écoles ne préparent guère aux dimensions politiques[239] d'exercice de l'autorité, sur un plan relationnel : pour beaucoup de dirigeants très diplômés, le coaching s'apparente à une

---

237 Cf. Carlos GHOSN, *Citoyen du monde*, *op. cit.*

238 Le concept de management interculturel, loin d'être neutre, procède d'une vision psychologisante, inspirée de l'OB, centrée sur l'éthique de l'action du capitalisme saxon. Beaucoup de travaux sur ce sujet viennent des Pays-Bas, voir en particulier Fons TROMPENAARS, *Riding the waves of culture*, *op. cit.* . Cette approche heuristique de type « boîte noire » est à confronter aux thèses anthropologiques de l'Ecole de Palo Alto, en particulier voir Edward T. HALL, *La dimension cachée*, Seuil, Paris, 1971 (1966)

239 Le cas de l'ENA semble faire exception, compte tenu du point d'entrée exclusivement politique de son enseignement aux futurs dirigeants. Nous objectons, d'une part, que les énarques proviennent d'une culture « froide » du pouvoir (personnalités : secondaires, milieu : logosphère, véhicule : fonction ou grade) qui sied peu aux équilibres informels et instables des cultures « chaudes » de management (personnalités : primaires, milieu : vidéosphère, véhicule : résultats économiques) ; et, d'autre part, la conception du pouvoir à l'ENA est filtrée par la culture diplomatique française, faite de secrets et d'élégance alors que la transparence et le dogme de l'opérationnel triomphent dans le management interculturel. Les ingénieurs diplômés ont un déficit de culture politique tandis que les Enarques ont une culture politique archaïque au regard du nouveau leadership.

initiation au networking, à la tactique d'états majors et aux alliances de couloirs. La fonction du coach est alors explicitement de déniaiser le futur ou jeune dirigeant sur les ficelles pratiques du pouvoir, à partir d'une vision utilitariste du gouvernement des choses et des hommes que l'on a appelée machiavélique (cf. infra chapitre 2).

Les origines anglo-saxonnes, réelles ou fantasmées, du coach de dirigeant, sont à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle pour les élites managériales ; en clair, on retiendra que le coach est facteur de convergence avec la realpolitik des affaires, agissant comme le préparateur mental aux diplômés de *business schools* dans la compétition internationale.
En demi-teinte, il accompagne une uniformisation des pratiques de management interculturel apolitique, où le développement de la personne humaine est intégré comme un paramètre de plus au service de la gestion performante de l'entreprise.
La formation des élites managériales a compris tout le bénéfice idéologique et matériel qu'elle aura à intégrer les pratiques de coaching dans ses cursus. Un exemple de l'idéal-type du « manager coaché » est la notion de haut potentiel.

2.2.2. Le haut potentiel, client idéal du coach

Pyramide des âges et fidélisation des managers

Un fait marquant de la gestion des carrières de ce début de siècle, et de la gestion des cadres dirigeants en particulier, consiste dans l'individualisation des processus et des politiques d'emploi[240]. En passant de la gestion des carrières à la gestion des talents, l'entreprise centre ses processus sur le développement des futurs dirigeants et non plus sur les emplois ou les fonctions qu'elle a détaillées dans ses référentiels de compétences.
Cette approche « humaniste » des potentiels accomplit le principe libéral de responsabilisation individuelle et de développement des hommes à partir des qualités (innées ou non) de la personne et non plus seulement à partir de savoirs externes à acquérir. Le coaching, qui

[240] cf. Frank BOURNOIS et alii, *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*, Organisation, Paris, 2003, pp.206-210

procède de la même vision de l'homme, est l'instrument le plus légitime du développement des potentiels.

Comment distinguer un potentiel d'un « haut potentiel » ? Les tests et les feedbacks 360° sont de plus en plus en vogue pour détecter les hommes clefs que l'entreprise entend fidéliser. Cette posture de gestion stratégique des potentiels tente d'investir les dimensions collectives de la performance managériale, et a besoin du coaching comme instrument de légitimation d'une pratique centrée sur le sujet individuel. Le coaching de hauts potentiels fonctionne comme un signe d'appartenance à une élite en puissance, une marque de reconnaissance avant même qu'un encouragement à révéler ses talents.

Les hauts potentiels sont le vivier des entreprises qui font de la compétence un facteur clef de réussite, surtout lorsqu'elles sont sur des marchés où la guerre des cerveaux fait rage (hi-tech, pharmacie, banque d'affaires, télécoms, etc.). L'investissement en formation des cadres à haut potentiel se fait parfois en lieu et place des politiques collectives de promotion interne et de gestion classique des carrières, faute de moyens ou de visibilité suffisante sur la gestion prévisionnelle des emplois. Le corollaire des politiques élitistes ambitieuses de coaching est parfois un marketing des ressources humaines : segmentation du marché interne du travail et investissement en fonction des cibles de compétences les plus fortes. Cette logique absolument libérale crée une culture managériale plus aristocratique que démocratique, à l'évidence.
Les hauts potentiels sont de grands consommateurs de coaching de dirigeants, à la fois par projection narcissique et par mimétisme de classe. L'obligation de moyens du coach, qui fait de l'achat de coaching un investissement plus qu'un coût pour le service formation, est ici un attribut supplémentaire d'investissement symbolique de la figure du dirigeant en puissance. Cette « philanthropie utilitariste » est telle que, même si le coaché quitte l'entreprise suite à l'accompagnement, le discours d'ouverture et de liberté des RH encourage souvent les cadres à potentiel à se livrer au coaching sans réserve.

Le coaching des hauts potentiels est donc un acte de fidélisation *per se*, quel que soit le résultat du coaching individuel proprement dit.
Dans la durée, une autre préoccupation des entreprises consiste à lisser leur pyramide des âges. Le coaching prend alors une forme standardisée d'intégration des jeunes recrues quand

l'effectif est jugé vieillissant, avec symétriquement une politique d'outplacement qui est une sorte de dérivé standard de coaching.
Dans ce contexte, le coaching a un effet d'attraction très fort sur les gestionnaires de carrières eux-mêmes ; les professionnels des RH dans l'entreprise voient dans le coaching un moyen de crédibiliser leur propre rôle en interne, en particulier sous les auspices du coaching de dirigeant. La fonction de classement du coach agit en miroir sur les prescripteurs du coaching de hauts potentiels, souvent coachés par procuration et valorisés dans leur rôle par le simple fait qu'ils accompagnent en interne de futurs dirigeants.

Un déplacement idéologique

Le coach est mobilisé auprès des « hauts potentiels » comme instrument de légitimation du pouvoir managérial post-industriel, fondé sur des compétences relationnelles, sur la maîtrise d'un réseau de pouvoirs et sur l'exemplarité personnelle.

La préparation des leaders de haut niveau emprunte ses imaginaires autant au sport de haut niveau qu'à l'entraînement militaire[241]. De fait, il s'est opéré un renversement idéologique dans les prémisses du développement professionnel des dirigeants.
Le point d'entrée apparent du développement du leadership dans l'organisation post-taylorienne était d'humaniser le management, en introduisant des compétences « soft » (maîtrise des émotions, compétences relationnelles, développement de la vision, etc.) dans les savoir-faire techniques de la gestion.
Ce que le coaching des hauts potentiels accomplit en réalité est une rationalisation de la performance humaine dans un paradigme utilitariste élargi. Grâce au coaching, les aptitudes humaines se trouvent mobilisées dans une logique de productivité inchangée, selon la « trinité » moderne de l'efficacité technique, la rentabilité économique et l'objectivité scientifique[242]. La plasticité du capitalisme post-industriel lui permet d'engager des concepts

[241] Les développements psycho-sociologiques de l'OB suite aux guerres mondiales, à la guerre de Corée voire aux conflits postérieurs à la guerre froide ne sont plus à démontrer. La double filiation humaniste et stratégique du Tavistock Institute ou de la psychologie appliquée en fait un point commun avec les racines paradoxales du coach de dirigeant.
[242] Bruno LATOUR, *Le rappel de la modernité, approches anthropologiques*, « Séminaire Descola », Collège de France, 26/11/03.

hétérodoxes tels que les émotions, les valeurs, les croyances sous la bannière unique de l'*homo oeconomicus*.
L'accompagnement des hauts potentiels illustre ce renversement idéologique de trois façons.

D'une part, le coach est **instrument de propagande** ; le développement professionnel des futurs dirigeants est utilisé comme prescription des comportements et des mentalités attendues par l'entreprise. Or, le coaching procède d'un cheminement intérieur de développement des talents personnels à partir de ses propres ressources. L'injonction paradoxale du coaching de hauts potentiel est de devenir soi-même en étant conforme à une norme de comportement de leadership.

D'autre part, le coach participe de la **logique d'entreprise** ; le regard extérieur, confidentiel et bienveillant, a comme contrepartie le rapport contractuel client/fournisseur. Le coach est assujetti à une logique commerciale d'achat de prestations intellectuelles. Il participe, consciemment ou non, d'une stratégie d'achat des RH, voire de la DG avec les corollaires suivants :

- dynamique de négociation, voire de séduction mutuelle, qui oblige le coach à jouer les caméléons pour pérenniser son intervention dans l'entreprise ;

- manque de visibilité sur les intentions profondes du donneur d'ordre, du placebo à la manipulation[243] ;

- absence de maîtrise sur l'impact des actions entreprises à long terme, en particulier sur la mobilité des hauts potentiels et sur la gestion des carrières en général.

L'ouverture aux possibles étant inscrit explicitement dans la logique de l'entreprise, l'engagement des hauts potentiels dans un processus de coaching est toujours une prise de risque par rapport à la position légitimiste/opportuniste qui gouverne les relations professionnelles courantes.

[243] Un critère intéressant sur les intentions des politiques de développement du leadership initiées en entreprise est le fait que le prescripteur a été coaché ou non. Le coaching par procuration, la frustration de ne pas l'être ou le désir de substitution sont des obstacles courants à l'équilibre du jeu à trois prescripteur/coaché/coach.

Enfin, le coach est étalonné dans une perspective de **rationalisation des achats** (« procurement policy »), au même titre que toute démarche considérée par l'entreprise comme de la formation. Il en résulte une approche standardisée et souvent normée quant aux tarifs, durée et format d'un coaching de manager. Cette normalisation, qui prend la forme de procédures de référencement de coachs ou de formalisation des circuits de prescription du coaching par les RH, témoigne des ambiguïtés de l'obligation de moyens ou de résultat à laquelle se soumet le coach. L'investissement en développement professionnel a un coût matériel, mais aussi symbolique ; pour le haut potentiel coaché, il s'agit de ne pas décevoir, se montrer à la hauteur des espoirs mis sur lui et de rentabiliser l'investissement rapidement[244] ; pour le coach, il s'agit de tenir l'équilibre de confiance entre le prescripteur et la personne coachée, sans trahir l'un ni l'autre. Position périlleuse suspendue entre le matériel et l'immatériel, entre le court terme et le long terme, entre l'action et la réflexion.

Le coach externe n'est pas plus libre de ses mouvements qu'un « coach interne » du fait qu'il est sous un contrat commercial qu'il ne maîtrise guère. Instrument dans les mains du dirigeant coaché, il est employé pour orienter des choix et étalonner les leaders, consciemment ou non.
Par cette fonction de classement, le coach de dirigeant accompagne la dynamique productiviste, comme les écuries de formule 1 soutiennent l'industrie automobile. La promesse d'un développement personnel extra-économique dans l'entreprise aboutit à l'inverse, une vision économique du développement personnel.

A l'opposé d'un assouplissement humaniste du capitalisme post-industriel, le développement professionnel, et en particulier des hauts potentiels, inaugure la rationalisation de la performance humaine dans la sphère professionnelle. La mobilisation de l'être au service du faire atteste de la plasticité du paradigme utilitariste, et fait naître le coaching sous des auspices paradoxaux pour les futurs leaders. L'injonction à « devenir soi-même et conforme au leadership » explique les réticences des hauts potentiels à tenter l'expérience du coaching, la fragilité étant à la fois recherchée et combattue par le discours implicite sur les hauts

[244] L'injonction à réussir ou tension vers un objectif tangible est à la fois légitime dans une perspective utilitariste et un frein puissant au lâcher-prise du manager coaché. Elle repose sur la croyance, en grande partie fantasmatique, d'un rapport « gagnant-gagnant » pour l'entreprise et le manager dans un coaching.

potentiels. L'ouverture aux possibles se fait sous le signe d'un parcours balisé d'identification, d'émulation et de fidélisation des hauts potentiels.

Dans cette perspective, le coach de dirigeant accomplit la sophistication d'un nouvel archétype de leader, le « leader-coach ». Les programmes de développement professionnel, ou *executive education*, en sont une forme flagrante. Quel sens le coach apporte-t-il à ces formations managériales nouvelles ?

2.2.3. « Soyez autonome ! », les fonctions paradoxales du coach en executive education

La fonction sacerdotale du coach de dirigeant

L'intervention du coach dans l'*executive education* en fait un mentor et un animateur paradoxal ; au regard des compétences « hard » du manager, le coach est censé dispenser aux futurs dirigeants des savoir-être (compétences relationnelles, maîtrise des émotions, connaissance de soi et compréhension de l'environnement humain, etc.). Ce transfert de compétences est souvent perçu comme une sagesse irrationnelle. Comment est-il légitime dans la formation continue des managers ?

L'approche d'*executive education* à l'intérieur des entreprises, en particulier dans les universités d'entreprise, est fortement imprégnée de l'idéal-type du « leader-coach ». Le capitalisme post-industriel, qui valorise l'autorité sans contrainte, oriente les formations au leadership vers les compétences « soft » de l'écoute, de la confiance, du *stewardship*[245] et d'autres concepts issus du coaching.

Avant de décrire au Chapitre 3 la fonction immatérielle du coach de dirigeant, on ne peut ignorer sa dimension religieuse. Dans l'accompagnement des futurs dirigeants, le coach sert d'alibi philanthropique à la liturgie managériale. Ministre officiant du culte du leader, il

[245] Cf. Joseph JAWORSKI, *Synchronicity, the inner path of leadership, Berret Koehler*, San Francisco, 1996

exhorte *ex cathedra* les jeunes managers à se développer personnellement pour manager les autres ; en ce sens, il n'évite pas le paradoxe d'un transfert de postures et de visions du monde externes à la personne, alors que le coaching participe d'un chemin intérieur.

Cette fonction sacerdotale ne va pas de soi. Alors même que nul ne conteste les attributs symboliques des outils de gestion, les rites des entretiens d'évaluation, les croyances superstitieuses dans l'informatique *open-frame* ou les dogmes religieux d'un progiciel intégré ou d'une fusion/absorption, la mobilisation du développement de la personne par le coaching est entourée de suspicion et de mépris. Le coach légitime la position du leader-coach, puisqu'il est lui-même un prédicateur paradoxal, un « consultant de processus ». Le vrai message du coach est celui, implicite, de son existence même dans la formation des leaders. Après l'effondrement des cabinets de conseil-expert (cf. Chapitre 2), le capitalisme post-industriel a connu un déficit de sens que le développement personnel est venu opportunément combler. Tant que l'on parle de la performance du manager, il n'est ni question de stratégie d'entreprise, ni de politique d'emploi en général. Ici encore, le coach dit la messe micro-économique dans l'église utilitariste d'autant plus librement qu'il semble y échapper.

Un autre aspect de la fonction sacerdotale du coach réside dans la convergence entre le développement de la personne et l'accession aux postes à responsabilités. Toute église ayant sa hiérarchie, les leaders post-modernes voient dans le développement professionnel un passage obligé vers des fonctions exécutives plus en vue. Nous verrons au Chapitre 2 en quoi la sécularisation de la fonction de confesseur royal au XVII^{e} siècle confirme cette intuition d'une proximité très grande entre développement personnel et position d'autorité.

En ligne avec l'individualisme contemporain, le coach autorise le souci de soi comme étant un tremplin vers l'ouverture aux autres. Il est au point de rencontre entre la quête d'une autorité bienveillante, d'une discipline personnelle sans entrave et d'une recherche du profit déculpabilisée.

Dans le capitalisme post-industriel, le coach autorise l'*executive education* à tuer l'autorité paternelle encore et encore, sans dire qu'elle fabrique ainsi un nouvel idéal-type de dirigeant, donc une filiation implicite du leader-coach[246]. Le raccourci entre la maîtrise de soi et le

[246] La fascination pour le leader-coach imprègne les imaginaires collectifs des futurs managers sur les décombre de l'autorité traditionnelle, comme l'attestent des succès populaires tels que *le Seigneur des Anneaux* ou *Star wars* : dans les deux cas, le sage Yoda/Gandalf n'hésite pas à prendre le pouvoir au nom d'une destitution de l'autorité. Le héros épique disparaît, le leader-coach apparaît. Exit la distance critique aux

gouvernement des autres permet de former-formater des futurs dirigeants décomplexés quant à leur pouvoir d'élite. Ce dogme du leader-coach a d'autant plus de résonance sur les jeunes managers qu'il emprunte une voie *new-age* de développement personnel difficilement opposable par des arguments éthiques.

Le coaching de dirigeant n'est pas un lieu de refuge ou une respiration en dehors de la sphère économique standard, il est, au contraire, le moment où la personne humaine est totalement impliquée dans la performance économique.

La fonction de témoin du coach de dirigeant

Les formations continues de dirigeants traversent une crise de représentation que nous détaillerons au § II.3. Les compétences dures de gestion, finance, marketing et ressources humaines ne suffisent plus à asseoir la légitimité du dirigeant et sa confiance dans l'entreprise. Le contenu de la stratégie, la visibilité de l'horizon et les performances économiques sont aujourd'hui trop incertaines pour bâtir une gestion des carrières ou un programme de gestion prévisionnelle des compétences. Le recours au coaching permet de valoriser l'investissement immatériel à peu de frais, sans mettre en péril l'édifice rationnel de l'entreprise.

Le coach intervient ici comme témoin d'un processus d'apprentissage de manières d'être compatibles avec un modèle implicite de leadership. Dans les programmes d'executive education, il est frappant de voir l'importance accordée aux processus de développement personnel, aux plans d'action, au foisonnement des outils d'*assessment* et aux occasions introspectives, en lieu et place d'un contenu de théories du management comme le professaient les ténors des *business schools* il y a 10 ans. L'heure est au compagnonnage, non plus aux maîtres-à-penser ni au camaraderies d'engagement. Le coach incarne cette entrée « en compagnie » d'une entreprise où le choix de carrière est souvent rationalisé a posteriori, où les compétences réelles s'acquièrent au fil de l'eau et où le quotidien exige une vision pragmatique de l'action managériale qui faisait défaut aux formations académiques. Ici, le

représentations du pouvoir (cf. Chapitre 2), voici qu'émerge l'utopie d'une puissance dépolitisée. Si le coach est le hérault de l'intelligence émotionnelle, les nouveaux tyrans seront artistes ou anarchistes.

coach remplace le professeur plus que le consultant-formateur, en suspendant son jugement dans une pédagogie au contenu technique pauvre, mais enrichi en empathie. La durée du coaching en est le vrai délivrable.

Dans un programme d'*executive education*, en particulier de type *Executive MBA*, la figure du coaching introduit une autre dimension à l'ambition des futurs dirigeants, que l'on peut désigner d'aspiration personnelle. En donnant droit de cité aux rêves, espoirs, désirs et autres expressions vocationnelles des valeurs personnelles du coaché, il autorise la puissance à côté du pouvoir, la porosité de l'intime et du social, la convergence tant souhaitée par Taylor des finalités de l'employeur et du salarié. Le capitalisme industriel soignait le confort matériel de ses hommes par le paternalisme ; le capitalisme post-industriel à trouvé dans le coaching de dirigeant une prise en charge du confort immatériel de ses troupes qui est, en fait, de même nature utilitariste. Le coach est témoin de ce déplacement plus qu'il ne l'a provoqué.

L'émergence de cette nouvelle légitimité de l'élite managériale, que nous appelons ici « leader-coach », humaniste et apolitique, souriante et anomique, dessine un nouveau rapport à la performance dans la société post-industrielle.

2.3. Un individualisme assumé : vers une nouvelle classe dirigeante ?

Le coaching de dirigeant, dans la continuité avec le développement de la firme post-industrielle, crée les conditions d'un élitisme ploutocratique assumé. L'individu est au cœur du coaching. De quel individu s'agit-il ?
Nous allons montrer ici que l'individualisme qui sous-tend le coaching fait éclater la notion d'objectivité dans la performance du dirigeant, au profit d'une subjectivité inédite dans le capitalisme avancé.

2.3.1. Le management pragmatique, entre relativisme et darwinisme social

le coach, substitut postmoderne à l'autorité

L'émergence du coaching de dirigeant en entreprise coïncide avec l'individualisation dans la gestion des ressources humaines. En passant d'une approche générique et collective de gestion du personnel à une prise en compte différenciée, segmentée pourrait-on dire, des salariés en fonction de leurs rôles et responsabilités, la gestion des ressources humaines s'est fortement compliquée.
Le coaching est apparu comme un outil sophistiqué et élégant de gestion individualisée des compétences managériales.

D'une part, il permet de faire passer des messages en douceur à la personne en dehors de la voie hiérarchique.

D'autre part, le coach accélère et cible la progression individuelle plus fortement qu'une formation qualifiante ou diplômante au management.

Enfin, le coach évite de contester l'équilibre organisationnel et les relations de pouvoir en présence pour individualiser le problème et la solution.

Peu de coachs ont la liberté économique de requalifier la demande qui leur est faite de coacher un quidam de l'équipe de direction. Ils accompagnent la sophistication des pratiques de développement et d'évaluation des performances managériales.

En quoi le coach procède-t-il d'un modèle postmoderne de leadership ?[247]

D'une part, le pouvoir y est **émancipé de toute référence** à une compétence technique, à une finalité industrielle de la firme ou à une vision de l'homme. L'idéologie pragmatique qui

[247] Cf. § I-3.3.2. Le point d'entrée du coach est postmoderne, mais son aboutissement idéologique, plus ambigu, nous semble « métamoderne ».

prétend ne pas en être une assigne au coach un rôle de pure forme. Le processus de coaching l'emporte sur le contenu à l'âge du numérique, l'immédiat de la séquence de coaching l'emporte sur la médiation symbolique du pouvoir instauré[248], le développement permanent de la personne l'emporte sur la clinique psychologique. Le coach est un conseiller de process, qui partage avec le conseiller de synthèse l'universalité de son regard, mais substitue au transfert d'expertise un transfert psychanalytique qu'il s'agira d'analyser au chapitre 3.

D'autre part, la **collusion entre OD et OB** fait de la performance, de la croissance et de l'action orientée résultats les mots d'ordre latents du coaching de dirigeants. Moins le coach questionne les attendus de la performance professionnelle (et l'idée même de plaisir au travail[249]), plus il participe du paradigme utilitariste. La suspension de jugement, nécessaire au coach bienveillant pour accompagner sans influencer, signifie également que l'esprit critique n'est pas convoqué dans la pratique du coach de dirigeant. La question éthique ne surgit pas en coaching quant aux enjeux sociétaux ou politiques de la firme, mais en termes d'éthique individuelle, ce qui marque clairement le repli postmoderne sur l'espace privé de l'individu.

Enfin, le coaching adopte la même plasticité qui caractérise tout discours sur le capitalisme managérial : une **absence de point de vue** extérieur/intérieur, au profit d'une pratique concrète collant aux questions opérationnelles du business. En clair, Le coach de dirigeant est un outil au service de la performance du dirigeant, il n'est pas un interlocuteur stratégique d'un métier ou d'une spécificité organisationnelle. La bonne nouvelle qu'apporte le coach témoigne que le développement de la personne est universel et ne souffre pas de spécialisation sectorielle ou catégorielle[250]. En revanche, cela signifie que le référentiel du leadership vu du coaching est claqué sur l'utilitarisme standard, un moins disant culturel par rapports aux grilles sociologiques, psychologiques ou économiques mobilisés par le conseil expert.

---

[248] Cf. lecture médiologique du pouvoir du coach in Chapitre II

[249] Dans le coaching comportementaliste, l'ambiguïté d'un développement immatériel au service de la performance matérielle est à la mesure des contradictions internes de la motivation au travail depuis MASLOW.

[250] Les épithètes accolés au mot coaching tels que « coaching de réparation », « coaching de vie » ou « coaching de développement » sont un marketing aussi fictif que dans la différenciation des produits de lessive.

Le coach est en quelque sorte le conseiller du dirigeant d'entreprise en temps de défiance, signe et agent d'un déplacement de la quête de sens du pluriel vers le singulier, du matériel vers l'immatériel et de l'objectif vers le subjectif.
Le leadership que professe le coach est-il un discours sans obédience, purement instrumental et pragmatique ?[251]

La tendance de fond du coaching est une idéologie transférentielle, portée par la contestation du modèle d'autorité classique et l'avènement d'un nouveau leadership, centré sur l'intelligence émotionnelle et le « conscious leadership »[252] plutôt que sur les compétences dures du pouvoir organisationnel. Le coach marque le passage d'un modèle paternel (mentor) ou maternel (tuteur) à un modèle fraternel affinitaire et apparemment apolitique[253]. Pour diriger en temps de crise, le coach n'est pas seulement un substitut de sens moderne, c'est aussi une divine surprise : devenir leader-coach est la nouvelle utopie postmoderne du dirigeant en économie ouverte.

Les paradoxes du dirigeant postmoderne émergent avec l'ampleur croissante du coaching : quel sens produit-il si le coach fonctionne dans tous les sens ? Que devient un leader-coach quand le coach s'en va ?

Vers un élitisme de fait des états majors

Pour un dirigeant, être coaché est autant un investissement de développement personnel qu'un signe d'appartenance collective. Le non-dit du coaching est un apprentissage initiatique du leadership, selon des codes, des rites et des « affinités électives » qui préexistent à tout coaching. De même que l'autorité, contingente d'un milieu socio-économique, ne s'improvise pas, le parcours de carrière du leader est fait de compétition et de sélection implicites.

[251] Cf. François CABY, *Le Coaching*, De Vecchi, Paris, 2003, pp. 13-18
[252] Cf. John RENESH, *op. cit.*
[253] Merci aux étudiants du DU Coaching à Paris II qui m'ont suggéré cette perspective lors de mon séminaire en 2004.

Le coaching témoigne d'un darwinisme social où seuls les plus forts survivent, avec comme paradoxe que la fragilité assumée est au cœur du développement personnel d'un dirigeant. Les critères de sélection des happy-fews concernés par un coaching de dirigeant en entreprise restent opaques, même après une action managériale volontariste auprès des gestionnaires de carrières et des ressources humaines *corporate*. Résultats incontestables ou marketing personnel ? Politique de gestion prévisionnelle des emplois ou fait du prince ? Talent individuel ou conformisme culturel ? Dans cette confusion des critères de sélection des leaders, le coaching est autant la prescription que le symptôme de l'accession aux postes à responsabilité. Il renforce l'imaginaire d'un processus transparent, sous contrôle de l'entreprise, et d'une objectivation possible des talents de leadership avant ou après le coaching.

Un thème témoigne de cette « sélection naturelle » des dirigeants par le coaching, celui de la résilience.
Issu de la mécanique, le concept est appliqué aussi bien à la psychologie grand public[254] qu'à l'entreprise[255]. Il désigne les formes d'adaptation d'un matériau et, par extension, d'un individu ou d'une organisation à son environnement : autoconservation, autorégulation, auto-organisation et « autopoïèse », capacité créative par excellence[256].
Outre une lecture systémique, entropique et organique de l'entreprise et de la personne, la résilience inscrit la congruence entre OD et OB dans une perspective libérale. L'autonomie de l'acteur ne peut trouver meilleur véhicule théorique que ce concept transdisciplinaire, au sens de MORIN, où responsabilisation, survie et self-management vont de pair.
En ce qui concerne le dirigeant, la résilience permet de nommer et de réunir sous un même vocable toutes les attitudes individuelles du « soft management », dans une rationalité standard élargie. Le développement de talents (supposés universels et innés) du dirigeant, en particulier via le coaching, se substitue à l'acquisition de savoirs externes dans le parcours du leader.

Quels référents philosophiques sous-tendent cette représentation naturaliste du développement personnel en entreprise ?

---

254 Cf. Boris CYRULNIK, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris, 1996
255 Frank BOURNOIS et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?, op. cit.*, pp.124-154
256 Cf. Humberto MATURANA, *From being to doing*, Carl Auer Verlag, New York, 2004

2.3.2. Le dirigeant comme entreprise de soi : les nouveaux habits du behaviorisme

L'humanisme suspect du coach

Le coaching de dirigeants est souvent une instrumentation de l'être au service de l'avoir[257]. Derrière le coaching se cachent, en réalité, des pratiques aussi diverses qu'en matière de thérapie ou de développement personnel. Le courant behavioriste[258], largement répandu outre Atlantique, est au cœur des ambiguïtés de cet humanisme instrumental.

D'une part, il procède d'une approche mécaniste de stimulus/réaction, où la prédictibilité des comportements est une fin en soi. Le primat donné à l'action sur l'intention n'est pas neutre éthiquement, puisqu'il favorise un machiavélisme bienveillant dans les applications du behaviorisme à la communication interpersonnelle ou à la gestion de conflits[259].

D'autre part, le behaviorisme met l'accent sur l'individu dans la transformation personnelle, ignorant superbement d'autres paramètres holistiques (sociologiques, organisationnels, économiques, historiques, etc.). Un déterminisme génétique plus ou moins explicite fait de l'assertivité, l'aptitude à dire non et « l' estime de soi » une fin en soi. Le spectre de MASLOW n'est pas loin, l'humanisme du behaviorisme étant, en fait, un utilitarisme sans altérité.

Enfin, sans craindre le pléonasme, le behaviorisme survalorise le comportement par rapport aux représentations[260] et aux émotions qui sous-tendent également le leadership. La boîte à

---

257 Cf. Erich FROMM, *Avoir ou être*, *op. cit.*

258 Voir J-B WATSON, *Conditioned, emotional reactions*, Journal of Experimental Psychology, New York, 1920 et B-F. SKINNER, *The behaviour of organisms*, New York, Appleton, 1938

259 Cf. le gros succès de librairie de R-V. JOULLE, J-L. BEAUVOIS, *Petit traité de manipulation à l'égard des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987

260 Les thérapies cognitives et comportementales (TCC) qui influencent la pratique de nombreux coachs ont certes assoupli le modèle en greffant des apports de PNL et d'AT sur le comportementalisme standard. Au demeurant, lorsque les TCC manifestent une réification de l'outil aux dépens de la relation coach/coaché, l'humanisme instrumental pose question.

outils - à chaque situation de leadership, une réponse et un plan d'action - de cette morale de l'action est rassurante pour le dirigeant coaché, mais elle s'accompagne d'un réductionnisme des imaginaires, des croyances, des valeurs, des pulsions et des déterminants sociétaux du leadership à un prisme matérialiste et pseudo-scientifique[261].

L'objet n'est pas ici de faire le procès du behaviorisme, qui a une vraie pertinence dans des applications souvent étrangères à l'entreprise[262]. Lorsque le coach s'efface derrière son outil, en particulier issu des TCC, il participe d'un humanisme étrange, imprégné d'un matérialisme et d'un individualisme rarement questionnés.

Même si la psychanalyse et d'autres approches prennent leurs distances radicalement avec les TCC, cette posture instrumentale gagne du terrain en entreprise.

Selon que le coach de dirigeant se présente comme un expert en comportement humain ou comme un véritable accoucheur est ici discriminant. Plus l'outil est démystifié, critiqué et soumis à une question de sens plus vaste, plus le coach évite la tentation d'apprenti sorcier, voire de manipulation éthique. Selon que le coach se présente comme détenteur d'un savoir (même baptisé sagesse ésotérique) ou comme un miroir réfléchissant, sa fonction auprès du dirigeant s'apparente respectivement à un mentor ou à un tuteur. Or, les deux postures reflètent un humanisme plus ou moins dégradé par l'utilitarisme.

Le dirigeant coaché, un *homo oeconomicus* abouti

---

[261] La prétention scientifique, typique des approches rationalistes de la théorie économique standard et de ses avatars en OD et en OB, est un argument suspect contre toute tentative de convoquer le spirituel, le symbolique, le corps, etc. dans le champ du développement personnel. Ce débat parcourt toute la psychanalyse depuis la scission entre Freud et Jung, et prend parfois des formes ubuesques (cf. *Le Point*, n°1639, 04/02/2004, sur la Loi Accoyer)

[262] L'étologie animale d'Henri LABORIT offre de savoureuses analogies avec les comportements amoureux ou moraux (soit-disant tels) des *homo sapiens*, vulgarisée en particulier par Alain RESNAIS, *Mon oncle d'Amérique*, MK2 Diffusion. Mais la prescription behavioriste à l'échelle sociale (analyse du consommateur, théorie du management, victimologie, etc.) révèle une anthropologie extrêmement pauvre qui mérite réflexion…

Nous avons vu jusqu'ici que le développement du coaching de dirigeant accompagne la maturation du capitalisme post-industriel, autant dans le développement des organisations que dans le raffinement du leadership.

La filiation du coaching de dirigeant avec l'*homo oeconomicus* le plus strict apparaît jusque dans les concepts et les modèles implicites de cette pratique.

D'une part, **le pragmatisme est érigé en dogme**, dont on a mesuré plus haut le non dit idéologique. Le coach de dirigeant serait-il un praticien sans théorie fondatrice ? Le patchwork conceptuel mélangeant spontanéisme, sociologie de bazar et psychologie *new age* est un attribut postmoderne que l'on retrouve dans nombre mouvements de renouveau religieux ou philosophiques, qui séduisent l'entreprise inculte et en déni d'idéologie. En clair, le coaching de dirigeant est une pratique hybride aux bases humanistes floues, mais qui fait illusion au regard de la demande d'immatériel en entreprise[263]. Loin de desservir le professionnalisme du coach de dirigeant, le fourre-tout postmoderne de l'accompagnement personnel en fait un lieu refuge pour dirigeants désenchantés, voire désoeuvrés.

D'autre part, **le coach articule sa pratique sur un discours de gestion** en continuité avec les instruments de management. « Réussir sa transition », « gérer son stress », « faire un bilan de carrière », « faire le point sur son équilibre de vie » sont quelques formules-clefs qui font de « l'entreprise de soi » un processus économique où la liquidité circule, au sens psychanalytique[264]. L'entreprise permet au coaching d'aborder le dirigeant comme une unité d'œuvre sur laquelle on investit, qu'on valorise et qu'on amortit. Au-delà d'un discours marketing qui prend les habits acceptables par le marché économique - ce qui explique le mépris affiché par les praticiens institutionnels du coaching pour tout ce qui est trop

263 La presse ne cesse de relayer cette « quête de sens », voire de « non sens » si l'on en croit le phénomène de « flash-mob », happening dadaïste sur les décombres des engagements idéologiques du XXe siècle. Cf. David ABIGAEL, « Des hommes en quête de sens », *Men's Health* n°47, mars 2004

264 Le coaching suit les modes comme les théories du management, parmi lesquelles les vraies ruptures de paradigme empruntent un vocabulaire de *businessman*. Cf. La redécouverte des travaux de Mary PARKER FOLLET et du « liquid leadership ». Les notions de « flux » chère à CSIKZENMIHALY et d'« énergies » de la psychologie orientale participent autant d'un discours matériel qu'immatériel, dans le syncrétisme libéral qui caractérise le coaching de dirigeant.

manifestement immatériel (*rebirth*, psychogénéalogie, kinésiologie, etc.) -, l'usage des mots du manager par le coach rend possible un marché, une transaction et même une profession[265].

Enfin, **le coach joue sur l'ambiguïté temporelle de l'instant présent**, horizon standard de la sphère économique. L'audit et la recherche interrogent le passé de l'entreprise, le conseil-expert et la prospective interrogent son avenir. Le coach est tout entier dans le moment présent, ici, maintenant, réconciliant la sagesse des méditations et gnoses immanentes avec le culte de l'urgence qui rétrécit la vision stratégique des entreprises au changement à très court terme. En apparence, il n'est pas besoin de se référer à une transcendance immatérielle (comme la main invisible de SMITH), puisque le processus même de coaching suffit à donner un sens : l'action présente. Nous verrons au Chapitre III que cette apparence ne résiste pas au travail concret de coaching qui aboutit à un dévoilement spirituel bien plus vaste.
A ce stade, repérons que le coach emprunte les sentiers tracés par la théorie libérale dominante pour parfaire l'*homo oeconomicus*[266].

L'*homo oeconomicus* est l'idéal du coaché : disposant d'une information pure et parfaite sur lui même (« en conscience » diront les coachs), il maximise son utilité (« il choisit librement »), selon un comportement rationnel (« il gère ses émotions et sa vision ») et parvient à un ajustement immédiat entre sa demande et l'offre du coach (le processus de « lâcher-prise » comme produit délivrable).

Contre toute attente, le coach de dirigeant figure l'inversion symbolique d'une « entreprise humanisée » telle que l'assouplissement de la théorie néoclassique le promettait, vers un homme conçu comme une entreprise à gérer. L'homme unidimensionnel[267] a eu raison de l'utopie d'une sphère post-industrielle à visage humain.

---

265 Cf. Michel FOUCAULT, *Les mots et les choses, op. cit.*
266 Croire que le libéralisme est amoral, comme certains « altermondialistes », revient à nier la continuité historique qui mène de l'*Aufklärung* à la pensée techno-scientifique, base des sciences de gestion. Voir aussi la continuité en économie politique entre la démocratie et le libéralisme in Pierre-Yves GOMEZ, *Le gouvernement de l'entreprise*, *op. cit.*
267 Herbert MARCUSE, *op. cit.*, pp.215-252

2.3.3. Le développement personnel, cache misère du culte de l'ego des dirigeants

Genèse de l'individualisme en management

Le développement harmonieux de la performance matérielle et immatérielle, dont le coach de dirigeant est une figure emblématique, n'est possible que par un processus historique qui fait de l'individu d'une part, et de l'économie d'autre part, des catégories légitimes et autonomes pour penser le développement social.

D'un côté, la croissance et la plasticité du capitalisme post-industriel n'auraient pas été possibles sans **l'émancipation de l'économie** par rapport à d'autres catégories du vivant.

On retiendra surtout une triple évolution pour ce qui concerne le coaching de dirigeants[268] :

- D'une part, la société moderne - ou plutôt postmoderne au sens de Bruno LATOUR - se distingue des sociétés traditionnelles par une valorisation accrue des relations des hommes aux choses plutôt que des hommes entre eux. Le moment moderne voit un fait historique exceptionnel[269] à travers l'émergence d'une catégorie autonome du pouvoir : la richesse mobilière. La distinction entre le politique et l'économique va croissant de LOCKE à SMITH, avec un leadership économique de plus en plus détaché des questions de la Cité.

- D'autre part, la morale est de plus en plus intériorisée par les agents économiques, à mesure que la modernité voit triompher le progrès technique de l'homme sur la nature. *La Fable des Abeilles* de MANDEVILLE marque ainsi la démoralisation de l'économie qui permet une émancipation du capitalisme de tout aspect normatif. Comme l'illustrent les Physiocrates, l'économique comme catégorie autonome repose sur l'hypothèse d'une

[268] Pour tout ce qui suit, cf. Louis DUMONT, *Homo aequalis, Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Nrf Gallimard, Paris, 1977
[269] Cf. Karl POLANYI, *La grande transformation*, Gallimard, 1957

orientation morale *per se* de l'individu. La quête du profit est ontologiquement fondée sur un ordre subjectif, ce qui revient à dire que les égoïsmes sont socialement admis.

- Enfin, le triomphe de l'action matérielle sur le monde et du travail comme valeur d'échange donc transaction sociale, que l'on peut dater avec le marxisme économique, marque l'apogée de ce mouvement idéologique vers un humanisme sans altruisme[270].

D'un autre côté, l'émancipation de la pensée économique s'accompagne de la montée en puissance de **l'individualisme comme principe régulateur** de la société, en lieu et place du holisme des sociétés traditionnelles[271]. Le progrès technique et l'aspiration à une liberté sans contrainte fabriquent une société d'individus centrée davantage sur le développement singulier de chacun que sur l'interrelation entre tous. Le leader postmoderne, en ce qu'il procède d'un modèle méritocratique et non plus hérité, d'une logique de performance mesurable et non plus de compétence professionnelle *ex ante*, est l'idéal-type de ce nouveau modèle. Le développement personnel du dirigeant est légitime dans le champ économique, à partir de cette perspective nominaliste de l'individu[272]. Le développement économique de l'individu dans sa forme postmoderne n'est autre que le coaching.

Ainsi, la « société des individus[273] » du capitalisme post-industriel conduit historiquement à un (con)fusion croissante entre croissance économique et développement du leadership. Comment le dirigeant coaché s'accommode-t-il de son ego ?

---

270 DUMONT cite évidemment le credo utilitariste d'Adam SMITH, *Richesse des Nations*, Ed. Cannan, Londres, 1904, I-2, p.16 : « ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de leur souci de leur intérêt propre. »

271 Cf. Louis DUMONT, *Homo Aequalis, Essai sur le système des castes*, Nrf Gallimard, Paris, 1966. A la lumière des sociétés indiennes, DUMONT démontre que le principe hiérarchique et le principe égalitaire préexistent à la société moderne conçue comme « association de monades appelées individus ». L'humanisme démocratique qui sous-tend le système capitaliste s'accompagne d'une simplification des interdépendances sociales, et d'une nouvelle division du travail strictement matérielle qui ne va pas de soi historiquement. Voir en particulier pp.122-142

272 On peut dater de la Querelle des Universaux dans la théologie médiévale l'invention du subjectivisme et le déclin de l'ontologie scolastique, qui conduira jusqu'à la phénoménologie en sciences humaines. Nous verrons au Chapitre II que le coaching renouvelle cette querelle en posant la question du sens de l'action managériale, entre PLATON et ARISTOTE.

273 Norbert ELIAS, *La société des individus*, Fayard, 1991

Faire appel à un coach consiste d'emblée, pour le dirigeant, à valider une hypothèse singulière : un temps de réflexion individuel, intime et secret, peut augmenter la performance de son action. Sans nommer un travail psychologique, ou « centré sur la personne » qui ressortirait du champ clinique, le dirigeant s'autorise pourtant la mobilisation de leviers immatériels (désirs, croyances, représentations propres, mobiles conscients ou non, valeurs personnelles, expérience intime) dans le champ matériel de la *praxis* managériale. Mais sur quoi travaille-t-on réellement quand on fait un coaching ?

A un extrême, le coaching est vécu paradoxalement comme un privilège et comme une sanction. Privilège d'un temps suspendu au-dessus des urgences quotidiennes, qui tient lieu de confort immatériel au même titre que la voiture de fonction est un attribut matériel de luxe professionnel[274]. Avoir un coach précède le fait de faire un coaching, encore plus que d'être coaché. Mais aussi sanction d'une contre-performance, ou d'une insuffisance d'autant plus ressentie qu'elle est tue : dans le paradigme utilitariste, un dirigeant n'engage pas volontiers 10 à 15% de son salaire annuel dans du développement personnel aux frais de l'entreprise s'il pense pouvoir résoudre par lui-même les problématiques qu'il rencontre. La perception première du coaching est donc, à l'échelle individuelle, celle d'une faiblesse inavouée, et souvent inavouable là où l'échec est tabou. Lorsqu'un prescripteur intervient dans la décision de recourir à un coach de dirigeant, les demandes comportent quatre effets implicites de sanction[275] :

- une demande boomerang, où le prescripteur est celui qui « a un problème » au départ, puisqu'il est celui par qui le besoin de coaching arrive ;

[274] Comme pour le conseil en stratégie et les médecines parallèles, la presse grand public relaie la mythologie sulfureuse du coaching, tantôt avec un prisme financier populiste, tantôt avec une orthodoxie de psychologie clinique. Cf. par exemple « Un coach pour quoi faire ? », *L'Express Hors Série*, mars 2004 ou encore « Mon patron veut m'imposer des séances de coaching », *l'Usine Nouvelle*, 14/02/2002.
[275] Cf. Thierry CHAVEL, *Profession : Coach*, Demos, 2002, pp. 187-194

- une demande immolation, où le dirigeant à coacher n'est que l'un des volets d'un conflit interpersonnel plus large ;

- une demande ricochet, où l'acte de coaching est un substitut à un acte de management dans l'entreprise ;

- une demande placebo, où le dirigeant est le destinataire d'un objet déplacé hors de l'entreprise.

Dans cette ambivalence de sens, le recours à un coach suppose que l'on identifie le « travail sur soi » comme point d'entrée à l'optimisation d'une situation professionnelle du dirigeant. L'injonction au coaching individuel suppose un amalgame entre, d'une part, l'ego du dirigeant désigné comme en jeu, et, d'autre part, le « self », où siège la fragilité émotionnelle et le questionnement éthique en conscience, sans lesquels la réflexion n'est que spéculaire. La demande du dirigeant est en quelque sorte « coachez-moi malgré moi ! », un appel d'être étouffé par une inflation égotique, et il s'agit bien pour le coach de tenir cette double position de narcissisation et d'exploration intérieure[276]. Comment le coach s'en accommode-t-il ?

L'ambiguïté quant au sens du coach de dirigeant résulte d'une double intervention de ce dernier, pas toujours assumée dans la sphère personnelle du développement professionnel :

1°) D'une part, le coach est *de facto* un instrument de ré-assurance de l'ego du dirigeant. Bienveillant et subjectif dans des états-majors peu habitués à l'un et à l'autre, le coach valorise en premier chef la représentation que le dirigeant a de lui-même.
La parole du dirigeant trouve, en effet, un écho et une écoute attentive en la personne du coach. A certains égards, le dirigeant recourt à un coach faute d'altérité dans son entourage. Le coach comme compagnon en présence remplit une fonction de réassurance et, plus encore, de sécurisation du dirigeant. La rencontre de coaching n'est pas un dialogue mais un

[276] Ce double je de l'ego et du soi chez le dirigeant, qui est la condition du dévoilement de l'être derrière le pouvoir interroge, en retour, tout psychothérapeute sur son rapport au pouvoir. Voir Chapitre III, § 1.2.2

monologue assisté, où la renarcissisation égotique[277] est un puissant élément déclencheur. Les dirigeants coachés sont-ils, *ex ante*, plus narcissiques que les autres ?

Les dirigeants narcissiques ont les caractéristiques psychologiques suivantes, selon MACCOBY[278] : visionnaires, populaires, susceptibles, peu à l'écoute, réfractaires à tout mentoring, ayant un fort esprit de compétition. La figure du dirigeant narcissique est floue, tantôt assimilée au dirigeant « charismatique » de Max WEBER[279], tantôt associée à une figure magico-mythique de dirigeant tout-puissant, qualifié de « piège du chevalier blanc »[280]. Dans les deux cas, le narcissisme du dirigeant est considéré comme un trait individuel, global, inné et isolable de faits sociaux observables dans l'organisation[281].

Ces caractéristiques floues prédisposent peu le dirigeant narcissique au mentoring, encore moins au coaching. Ce n'est pas parce que le coach est sollicité initialement pour flatter l'ego du dirigeant que ce dernier est nécessairement narcissique. Si ce n'est sous l'effet d'un coach, comment un dirigeant devient-il narcissique ?

---

[277] Il existe une littérature abondante et parfois contradictoire sur le bien fondé ou les dangers des drigeants narcissiques. Nous citons ici les textes majeurs en lien avec le coaching de dirigeants.

[278] Michael MACCOBY, Narcissistic leaders, the incredible pros, the inevitable cons, *Harvard Business Review*, 01/2000.

[279] Cf. Max WEBER, *Economie et société*, Pocket, 2003. L'amalgame entre charisme et narcissisme des managers est explicite in Rakesh KHURANA The Curse of the superstar CEO, *Harvard Business Review*, 09/2002. MACCOBY (*op. cit.*) se réfère à des types psychologiques chez FREUD en 1931 (érotique, obsessionnel, narcissique) puis chez FROMM (« marketing personality ») moins structurants que dans les travaux de JUNG, mais souvent invoqués par des travaux en sciences de gestion pour justifier le fondement psychologique de catégories empiriques floues. A noter que la notion même de « type de personnalité » si récurrente en leadership est peu présente en psychanalyse. Ainsi, aucune entrée ne figure pour ces termes dans Jean LAPLANCHE, J-B. PONTALIS, *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, Paris, 2000 (1967).

[280] KHURANA, *art. cit.* n°1741, p.4

[281]« Charisma is commonly assumed to be inherent, not borrowed from other people or conferred by the social milieu. But the reality is very different. Whether in religious, governmental, or business contexts, charisma is much more a social product than an individual trait. » KHURANA, *art. cit.*, p.6. Dans la tradition wéberienne, l'auteur resitue le caractère social du comportement individuel de leadership, mais l'archétype « charisme » recouvre pêle-mêle des figures multiples : un dirigeant prométhéen au sens jungien, un dirigeant victime du syndrome d'Icare en psychopathologie ou un manager alpha au sens de l'OB renvoient à des hypothèses épistémologiques et à des réalités observables très distinctes du type « narcissique ». Cf. Kate LUDEMAN, Eddie ERLANSON, Coaching the alpha male, *Harvard Business Review*, 05/2004 et Coll. Dossier : le PDG sous les feux de la rampe, Narcisse ou Icare?, *l'Expansion Management Review*, 03/2004. En particulier Christine CAYOL, « La chute d'Icare ou les tentations du pouvoir ».

Un premier courant tend à **diaboliser l'organisation**, en recourant soit à des explications innéistes ou pathologisantes[282], soit à des mélanges conceptuels entre OB et OD[283], cherchant un impact du développement du leadership sur le changement organisationnel. Dans cette perspective proche de celle de MERTON[284], l'organisation produit de la personnalité, et potentiellement des pathologies professionnelles. Le narcissisme bien tempéré est considéré comme une conséquence de la situation de leadership dans une organisation exigeante, et le coaching perçu, dans cette perspective, comme une thérapeutique ambiguë des patrons narcissiques, censée à la fois renvoyer un miroir de flatterie et créer les conditions d'un entraînement collectif[285].

Une autre lecture du manager narcissique met l'accent sur les **aspects purement psychiques** du fonctionnement du dirigeant, l'entreprise étant alors un terrain de jeu pour donner libre cours, ou pas, à des penchants destructeurs[286]. La critique essentielle consiste à fustiger le manque d'esprit de ces managers, centrés davantage sur eux-mêmes que sur leur entourage[287].

Dans les deux cas, le procédé consiste à diaboliser un acteur générateur du narcissisme, tantôt l'entreprise, tantôt le dirigeant lui-même. Le coaching y apparaît comme une « clinique soft », bonne ou mauvaise selon la perspective idéologique des auteurs[288]. Cette lecture dialectique

---

282 Cf. Christine MARSAN, Les nouvelles pathologies du manager, *l'Expansion Management Review*, *art. cit.*, pp.58-63. L'édifice théorique consistant à pathologiser l'entreprise y est moins idéologique qu'en psychopathologie du travail, mais encore plus contestable : rien ne dit, en effet, que la situation managériale produit mécaniquement de la pathologie psychique, le lien entre le changement organisationnel et le symptôme psychique est plus indirect et plus complexe qu'une loi de causalité.

283 Le plaquage des grilles psychanalytiques sur les situations d'entreprises est le pendant critique de la psychologie behavioriste tellement répandue en management. Toutes deux participent d'une psycho-sociologisation très en vogue du phénomène managérial, aux confins de l'utilitarisme moderne. Cf. Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*, et Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991

284 Robert K. MERTON, *Reader on bureaucracy*, *op. cit.*

285 Les dirigeants narcissiques coachés étant vus alors comme des mégalomanes qui se soignent, cf. Yan de KERORGUEN, Quand les dirigeants se regardent trop dans le miroir, *La Tribune*, 28/04/2004.

286 Cf. Dean McFARLIN, Paul SWEENEY, *House of mirrors, the untold truth about narcissistic leaders and how to survive them*, Kogan Page, Londres, 2000.

287 Cf. Bénédicte HAUBOLD, Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise, *l'Expansion Management Review, op. cit.*, pp.44-52

288 Cf. Mc FARLIN, SWEENEY, *op. cit.* Cet ouvrage est éloquent d'une littérature de management anglo-saxonne, née du courant politiquement correct dans les relations de travail, et des travaux sur le harcèlement moral, qui pose implicitement deux hypothèses : d'un point de vue diagnostique, au-delà d'un narcissisme bien tempéré, il y a des « comportements » pathologiques, individuellement isolables ; d'un point de vue curatif, il

voire manichéenne rend insuffisamment compte des conditions d'émergence de la figure du dirigeant narcissique et dont le coaching est un autre symptôme :

> D'une part, le miroir de Narcisse nous renvoie aussi aux **fantasmes collectifs** et aux préoccupations d'une sphère managériale tout entière tournée vers le pouvoir individuel. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le coaching est rendu possible par l'épanouissement de la notion d'individu dans le développement de la performance en entreprise, ce qui est un choix de société ; en pratique, on relève d'autant plus de comportements narcissiques qu'on prête attention aux dirigeants individuels davantage qu'aux dynamiques collectives dans les succès ou les échecs d'une entreprise[289].
>
> Le coaching n'a pas créé le narcissisme des dirigeants, il rend ce dernier plus voyant, et reflète la fascination croissante du pouvoir, et du pouvoir individuel sur les imaginaires de gestion[290]. Dans le narcissisme des dirigeants, la personnalisation du pouvoir est souvent ignorée comme condition sociale préalable à tout profil psychologique des dirigeants contemporains. S'il est un lien peu évoqué entre OD et OB, on relèvera la concentration économique des fusions-acquisitions dans le capitalisme post-industriel, se traduisant par une concentration de pouvoir accru entre les mains d'un petit nombre de dirigeants. Des conditions historiques, que l'on peut dater de l'ère post-industrielle et de l'entrée dans la consommation de masse, rendent possible la narcissisation du pouvoir, comme nous le verrons au § 3.1.

---

faut combattre et se défendre à toutes forces contre ces leaders et leur thuriféraires consultants. Ces travaux ignorent pourtant deux aspects du narcissisme des dirigeants : la dialectique bourreau/victime, et l'effet système de la violence symbolique opposée au narcissique pervers ; en effet, toute *affirmative action* entretient, voire justifie, le préjudice subi par la victime.

[289] Jean-Marie MESSIER, Jack WELCH ou plus récemment Michaël EISNER sont non seulement des figures héroïques sur un plan symbolique (cf. infra § 3.3.1), mais aussi des hommes sandwichs, que l'on identifie immédiatement à leur entreprise. Le raccourci sémantique révèle l'ambivalente attirance-répulsion derrière la question du narcissisme individuel. Cf. par exemple Nicolas BARRE, Disney : la pression monte contre Michaël Eisner, *Les Echos*, 1/03/2004.

[290] Le succès des ouvrages et séminaires de management inspirés par le théâtre de SHAKESPEARE atteste au moins trois tendances dans la perception du leadership en entreprise : un désenchantement politique, une violence institutionnalisée et un référentiel anglo-saxon banalisé. Un des effets du politiquement correct en management est de renforcer un système de violence symbolique en opposant aux managers « terroristes » une logique tout autant conflictuelle, voire pénaliste. La question du narcissisme des dirigeants rencontre ici la même limite éthique que le harcèlement moral, en voie d'extinction médiatique.

D'autre part, l'isolement d'un leadership narcissique ignore **le bénéfice social** que nous avons à encenser ou diaboliser le leadership en entreprise. Dans une perspective plus systémique, les dirigeants narcissiques ou la narcissisation de l'ego dont le coaching participe sont des phénomènes étroitement liés au culte de l'image et de la notoriété qui accompagnent la « société du spectacle »[291]. Plus le management fustige ses dirigeants narcissiques au lieu d'y voir un symptôme holistique, et moins on traite la cause sociale, une fragilisation de l'individu à force de privilégier l'apparence sur le fond. En survalorisant l'image et le discours, on désinvestit le sens du message managérial, démobilisant profondément les équipes surtout en période de changement[292].

2°) D'autre part, le coach donne du feedback et provoque[293] des changements de regard, appelés recadrage qui bouscule le dirigeant dans ses représentations. Il s'autorise l'ironie et le décalage de point de vue pour libérer les possibles qu'envisage le dirigeant. La résistance fait ici partie du travail sur soi, et la dynamique transférentielle est comparable à celle d'un travail analytique. Le travail du coach ne se limite pas à un miroir réfléchissant[294], mais il confronte et vise une transformation du vécu organisationnel du dirigeant, au-delà de la prise de conscience.

Derrière l'alibi pragmatique et a-idéologique issu du taylorisme managérial, le coaching s'appuie donc autant une philosophie de l'action que de la réflexion. Il en résulte deux aspects du coaching de dirigeant supplémentaires :

D'une part, si l'ego est le point d'entrée dans une démarche de développement professionnel, le moteur d'une séance à l'autre se situe plutôt dans l'acceptation de la fragilité de toute

---

291 L'ivresse égotique contemporaine semble liée à l'atomisation sociale qu'autorisent les technologies de l'information. Dépassant la querelle du spectacle autour de Guy DEBORD, l'image fait masse, aboutissant à la fascination spéculaire de l'individu comme idole, avec ou sans transcendance. Cf. Régis DEBRAY, *Vie et mort de l'image*, Gallimard Folio, 1996, pp.445-452 et Jean BAUDRILLARD, *La société de consommation*, Gallimard Folio, 1986 (1970), pp. 303-311.

292 Cf. Dean McFARLIN, Paul SWEENEY, *op. cit.*, pp.157-177 et Thierry CHAVEL, *La conduite humaine du changement*, Demos, 2000.

293 Le *provocative coaching*, inspiré de l'Ecole de Palo-Alto et des thérapies brèves, est fortement imprégné de cette dimension.

294 C'est l'une des ambiguïtés des outils de feedback d'entourage dits « 360 degrés » : purement spéculaires, à l'anonymat douteux, et souvent dépourvus de débriefing avec un consultants, ils favorisent les règlements de compte et les blessures narcissiques plus qu'ils ne les corrigent.

posture stratégique, la fluidité[295], et la capacité d'apprentissage[296] du dirigeant qui se met à nu. Le coaching de dirigeant est souvent un « cours particulier » où le maître devient l'élève, avec volupté une fois les appréhensions levées et les masques tombés. La confidentialité remplit ici une fonction essentielle car elle protège le dirigeant de son propre amour-propre.

D'autre part, le coaching participe d'une logique de dévoilement et non d'accumulation. Il mobilise davantage un chemin de sagesse qu'une somme de connaissance, et centre le travail sur le « monde vécu » par le dirigeant, c'est-à-dire l'ensemble des représentations, des émotions et des comportements constitutifs de sa « réalité »[297]. L'humilité du « self » est convoquée pour se défaire de croyances, lâcher prise sur certaines idées fausses et s'ouvrir à des manières de voir, et d'agir simplifiées. Le coaching de dirigeant est une école de la simplicité[298], consistant à apprendre à désapprendre[299], et procédant d'une démarche initiatique de développement de l'être.

Tout se passe comme si, dans le capitalisme avancé, le dirigeant et le coach empruntaient un chemin manifestement égotique pour aborder, de façon plus intime, le « self » à partir duquel se (re)fonde la confiance en soi.

D'un côté, dans le paradigme utilitariste, le coach de dirigeant parachève l'idéal-type de l'*homo oeconomicus*, sécurisant le pouvoir individuel et le narcissisme qui l'accompagne.

---

295 Cf. Mihalyi CSIKZENTMIHALY, *Flow*, *op. cit.*

296 Cf. Peter SENGE, Alain GAUTHIER, *La cinquième discipline*, First Editions, Paris, 1991 (1990)

297 Ce point est central, à la fois plaidoyer pluridsciplinaire et posture systémique. Les approches exclusives (assertivité behavioriste, thérapie rogerienne centrée sur la personne, prosélytes de PNL ou d'Analyse Transactionnelle, etc.) qui font florès dans le champ du développement personnel relèvent d'un transfert de savoir-être plus classique, que nous appelons « mentoring ». Cf. Paul WATZLAWICK, *La réalité de la réalité*, Seuil, 1978. Sur la distinction coach/mentor, cf. Thierry CHAVEL, Ni mentor, ni tuteur, le coach comme agent de fécondation mutuelle, *Actualité de la Formation Permanente*, n°178, 05/2002.

298 Le succès du *life-coaching* par rapport à d'autres formes de développement personnel repose sur la simplicité de son discours, qui le rend plus accessible que la philosophie ou la psychanalyse. La démocratie moderne avait ses « théologies de la libération » sociale, la démocratie post-moderne trouve dans le coaching une nouvelle doctrine de libération, individualiste celle-là. Voir par exemple Wilhelm REICH, *Ecoute petit homme !*, Payot, 2002 (1973), ou encore Jacques SALOME, *Le courage d'être soi*, Ed. du Relié, 1999.

299 Cf. Chris ARGYRIS, art. cit., *Harvard Business Review, op. cit.*

D'un autre côté, le coach conduit le dirigeant à s'abandonner à soi, dans un *no man's land* idéologique qui dissimule le surinvestissement de l'extériorité par rapport à l'intériorité de la société post-industrielle[300].

Dans tous les cas, le coaching légitime et reflète l'épanouissement de l'éthos utilitariste du développement managérial[301].
Le flou entre renarcissisation de l'ego et travail sur soi fait du coach de dirigeant un acteur majeur de l'individualisme dominant. Quel sens a ce développement de l'individualisme dans la sphère entrepreneuriale ?

[300] Voir aussi la dialectique Avoir/Être développée par Erich FROMM, *Avoir ou être ?, op. cit.*
[301] Quand on interroge un dirigeant sur son coaching individuel, il n'est pas rare d'entendre davantage de retours sur le résultat que sur le processus de travail. Le mystère du *modus operandi* du coach accrédite les soupçons para-psychologiques sur le coach entre fou du roi et directeur de conscience, soupçons que l'on peut dater historiquement et qui contribuent à la fonction symbolique du coach, cf. infra Chapitre 2.

3. Le coach de dirigeant, marqueur social d'une crise de la représentation

Dans le capitalisme post-industriel, la figure de leader coaché incarne l'*homo oeconomicus* dans sa forme aboutie : individuel, autonome et rationnel. On a vu au § 2 en quoi le coach de dirigeant questionne la rationalité instrumentale, autour des questions floues de l'humanisme managérial, de la formation des élites dirigeantes et du souci de soi[302]. L'individualisme assumé par le dirigeant coaché modifie en retour la représentation du management. A la fois comme « représentant » de la l'autorité professionnelle de l'entreprise et comme vecteur du sens assigné à cette même autorité, le manager est au cœur de la question de la représentation. En outre, la représentation comme référentiel cognitif et filtre perceptif propre à chaque individu est le matériau central du coach. La représentation relève, enfin, de l'espace public, fondement de l'Etat de droit et, apparemment, exogène à l'espace privé du capitalisme post-industriel. L'avènement du leader coïncide avec une crise institutionnelle qui place le coach au centre d'un débat sur la modernité du management[303].

Que dit le coach de dirigeant sur la représentation dans l'espace social de l'entreprise ? L'enjeu de ce chapitre est de situer le coach de dirigeant comme un moment critique dans le processus historique du capitalisme industriel, qui marque l'avènement de l'entreprise comme nouveau lieu symbolique sur les décombres de la Cité.

En premier lieu, nous verrons que le coaching de crise représente le retour du politique en entreprise (§ 3.1).

En deuxième lieu, nous aborderons la pauvreté symbolique du discours managérial comme manifestation d'une crise de la représentation (§ 3.2).

En troisième lieu, nous définirons le coach de dirigeant comme une utopie méta-moderne (§ 3.3).

---

302 Sur l'individualisme comme idéal flou en procès constant, cf. Pierre PACHET, « Être seul à être soi », *Esprit*, 12/1992

303 Cette question renvoie aux fondements de la république et de la société de consommation, a été posée notamment par le Commissariat au Plan, surtout du point de vue du sens du chômage structurel dans les sociétés avancées, rejoignant la perspective de la sociologie du travail de FRIEDMANN. Cf. Jean-Baptiste de FOUCAULD, Denis PIVETEAU, *Une société en quête de sens*, Odile Jacob, pp.69-116

3.1.coaching de crise, l'irruption du politique en entreprise

Même lorsque le coaching est convoqué sous des auspices de succès (prise de fonction suite à une promotion, parcours de haut potentiel, préparation d'expatriation, etc.), le coach est toujours un secours managérial[304]. Le recours au coach est, pour le dirigeant, un moment critique, une crise dans sa sphère de décision ; plus qu'un media training ou qu'une formation individualisée, le recours au coach témoigne d'une difficulté à tenir son rôle.

Notre hypothèse est que la confusion croissante entre sphère publique et sphère privée se résout dans le coaching.

3.1.1. Rétrécissement de l'horizon, explosion des attentes

Le dirigeant d'entreprise n'est pas, a priori, investi d'un rôle de représentation : rarement élu voire coopté sur des critères purement objectifs, il tient sa place davantage dans un équilibre entre résultats à court terme et choix à long terme que dans un mandat symbolique des actionnaires, des clients et des salariés. Dès lors, il est difficile pour le dirigeant de représenter le corps social.

La difficulté du dirigeant à représenter le corps social

En effet, le champ d'action du dirigeant s'est rétréci au fil du développement du capitalisme, et sa légitimité économique et sociale en a été écornée. D'une fonction purement calquée sur

[304] Une classification marketing répandue fait la distinction entre coaching de développement et coaching de réparation, selon que la personne coachée est en essor ou en difficulté professionnelle. Cette distinction ne résiste pas à l'épreuve des faits : la fragilité et la puissance sont une même dialectique, présente dans tout coaching.

un statut et des codes hérités de la bourgeoisie dominante du XIX^e^ siècle[305], on est passé à des « managers », professionnels de l'encadrement[306], puis à une sphère de direction élitiste et politique centrée sur la gouvernance d'entreprise. Le pouvoir s'est déplacé des « 100 familles » aux comités exécutifs puis aux conseils d'administration. Cette évolution s'accompagne d'une exigence plus forte de performance, industrielle, puis économique et enfin financière. Le dirigeant voit son horizon de décision se rétrécir, tandis que l'exigence de réussite se fait plus pressante.

Dans ce contexte, le dirigeant est de plus en plus assimilé à son entreprise, qu'il en soit actionnaire ou non. Nous verrons au chapitre 2 l'effet de la médiatisation du pouvoir sur le coaching de dirigeant ; à ce stade, comment le dirigeant incarne-t-il le corps social de son entreprise ?

D'une part, la **crise du politique** atteint la sphère des affaires comme une onde de choc : le recul des institutions tutélaires telles que l'Etat, l'armée ou l'Eglise a fait de l'entreprise, par effet de balancier, un lieu investi d'une mission sociale. Les bureaucraties privées ou publiques, considérées comme des « organisations modernes »[307], sont peu armées idéologiquement pour répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le « pragmatisme » libéral (cf. supra § 1.2). Par voie de conséquence, le dirigeant dans la sphère marchande est peu préparé à être plus qu'un technicien du management, considérant souvent la politique comme réservée à la gestion des hommes et non des choses[308]. L'entreprise libérale comme nouvelle institution a besoin d'un héraut, que le leader incarne justement[309].

---

305 Cf. Michel BAUER, *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir (1985-1994)*, L'Harmattan, 2000, et Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON, *Les héritiers*, Minuit, 1964

306 Cf. Alfred CHANDLER, *op. cit.*

307 Amitai ETZIONI, *Les organisations modernes*, Duculot, Gembloux, 1971, pp.95-112, 187-207. L'auteur interroge les buts humanistes de l'OD, en repérant la contradiction entre la rationalisation massive de l'organisation du travail d'une part, et les « aspirations au bonheur » dont ces machines anonymes sont dépositaires d'autre part. Dans cette perspective critique, leader professionnel est un fonctionnaire du contrôle, tout au plus.

308 Les hauts fonctionnaires, formés à l'administration de la chose publique, considérant comme du « pantouflage » le management en entreprise.

309 La citoyenneté d'entreprise est au cœur de ce propos, qui soutient que les exclus du travail exercent leur citoyenneté dans l'économie « solidaire », en particulier dans les travaux de Jean-Louis LAVILLE. Cela se traduit *de facto* par une conversion de l'économie sociale aux règles du management plus que par la diffusion des valeurs humanitaires dans la sphère managériale. Sur le destin des utopies organisationnelles dans le capitalisme post-industriel, voir infra § 3.3.1.

D'autre part, depuis la chute du mur de Berlin, l'entreprise est investie d'une attente de **rejet des modèles établis**, dont la « nouvelle économie » fut une illustration mineure. La dynamique de l'innovation qui soutient la croissance économique a pour corollaire organisationnel le culte du neuf : l'O.D. cherche de nouveaux modèles d'organisations adaptées à la flexibilité des marchés et à l'accélération des échanges ; en présumant que toute structure est potentiellement bureaucratique[310], le management, et ses conseillers, invoquent une troisième voie entre l'entrepreneurship libéral et la planification socialiste[311]. Dans les travaux sur la création d'entreprise, archétype du paradigme libéral, les incubateurs, pépinières et réseaux d'entreprises qui cherchent un *business model* alternatif coïncident avec l'idéal-type d'un chef d'entreprise coaché[312]. Ce mouvement de socialisation de l'entreprise privée investit explicitement le dirigeant d'une fonction motrice dans le progrès économique et social, dans un espace civique flou : ni salariés ni actionnaires, ces nouvelles figures de l'action managériale forgent une communauté individualiste de leaders où chaque personne, on le verra plus bas, est considérée comme une entreprise.

Enfin, l'entreprise est un lieu où circulent les **enjeux extra-économiques** de la société, comme réalité et comme fantasme ; comme lieu de production de la richesse matérielle sans équivalent de la société civile, elle est parcourue de toutes les contradictions et de toutes les promesses de l'âge post-industriel ; les gains de productivité s'accompagnant d'une montée en compétences, *a minima* dans l'encadrement supérieur, la démocratie évolue vers une ploutocratie où le dirigeant producteur de richesses gouverne réellement, au sens où il agit plus directement sur le réel que certains élus[313].
L'entreprise est le lieu commun où « ça se passe », et les dirigeants abordent ce rôle comme une représentation[314] théâtrale.

---

310 Cf. Hervé SERIEYX, *op. cit.*
311 Une figure récente de cette voie médiane est l'« intrapreneurship », censé réconcilier la grande organisation et l'esprit d'entreprise.
312 Cf. Frédéric ISELIN, Thierry BRUHAT, *Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron, 2004, pp.189-208. La création d'entreprise est aujourd'hui présentée comme la relève d'un Etat déficient en matière de R&D et de politique industrielle.
313 Cette évolution n'est pas que politisation du management privé, mais surtout privatisation des dirigeants politiques, dont la machine électorale des Etats-Unis est une illustration.
314 Au sens de GOFFMAN, *op. cit.*

Cette représentation du corps social par le leader d'entreprise est périlleuse, en ce qu'elle le prend au dépourvu. Nulle préparation à être en représentation, *a fortiori* sur des questions qui débordent de la rationalité instrumentale[315]. Un dirigeant ne s'improvise pas despote éclairé : en quoi le recours au coaching comble ce déficit de représentation du manager ?

La difficulté psychologique du dirigeant à se forger une représentation

Outre sa représentation sociale, le dirigeant est aussi sommé de se forger une représentation psychologique de la « réalité » qui l'entoure. La représentation qu'il se fait de son environnement est la condition de construction d'une représentation sociale, d'un discours et d'une vision. Le coach de dirigeant est utilisé pour mettre en lumière les représentations qui circulent dans la sphère du dirigeant, à commencer par la sienne propre. Il lui est difficile de travailler à la représentation de son rôle, en particulier pour les raisons suivantes :

1°) Premièrement, la fragilité et la solitude sont deux tabous majeurs du leadership organisationnel[316]. Dans la « société managériale »[317], le management est non seulement une structure de règles, de réseaux et de communication, un corpus de pratiques et de représentations de la gestion[318], mais aussi un modèle de personnalité proprement post-moderne : l'organisation vient remplir le vide des représentations identitaires d'une société devenue centrifuge et multiple. AUBERT et GAULEJAC défendent même l'idée selon

315 Cette impréparation est telle que le politique s'autorise des incursions dans le monde des affaires français, pour gouverner davantage que pour réguler : Alstom, Aventis-Sanofi Synthélabo et plus généralement toutes les délocalisations qui sont des enjeux politiques autant qu'économiques.

316 L'image d'Epinal du manager véhiculée par l'OB est celle d'un gagnant, homme d'action et dénué d'états d'âmes. Voir Thomas PETERS, Robert WATERMAN, *In search for excellence*, Harper Business, 1982 (2004) et sa critique psycho-sociologique, Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991 et infra.

317 AUBERT, GAULEJAC, *op. cit.*, pp.19-23.

318 Au-delà de la satire sociale, les figures « littéraires » du management d'entreprise témoignent surtout des représentations éphémères que véhicule l'OD/OB ; ce qui fait trace ne fait pas nécessairement sens : le « staff and line » de René-Victor PILHES, *L'imprécateur*, *op. cit.*, laisse la place au « harcèlement moral » d'Amélie NOTHOMB, *Stupeur et tremblements*, Lgf, 2001

laquelle le management agit comme « système managinaire », d'un ordre symbolique accaparé par l'organisation, qui se substitue à celui des sujets de l'entreprise, à commencer par ses dirigeants. Dans cette perspective critique, « l'entreprise managériale transforme la nécessité de travailler en désir de faire carrière »[319].
Qu'en est-il du dirigeant coaché ? Echappe-t-il à cette crise dévorante de la représentation ?

Le dirigeant coaché est pris entre deux systèmes de représentations pour construire sa propre identité professionnelle : l'état-major ou l'encadrement salarié. D'un côté, il incarne l'organisation, fait corps avec elle, voire fait de celle-ci un instrument allégorique de son pouvoir. De l'autre côté, il est le porte-drapeau de l'équipe de managers salariés face aux divers stakeholders de l'entreprise, et prioritairement aux « représentants » des actionnaires[320].

Le dirigeant est dans une situation critique entre ces deux référents qu'il entend réconcilier, dans le sillage de l'ère industrielle. En clair, le dirigeant coaché est autant le reflet que l'acteur de cette crise de la représentation[321], ce qui nous conduit à nuancer le propos de GAULEJAC & AUBERT : le dirigeant n'est pas qu'un « homo sociologicus » victime de l'organisation ou solidaire des salariés, il est aussi le héros d'un mythe taylorien ambigu, où l'économique entend se « désimbriquer »[322] de la sphère politique et sociétale pour réaliser une union entre tous les agents de la firme. En étant coaché, le dirigeant s'avoue perplexe face à l'énigme de sa place dans l'entreprise. Le coach est précisément sollicité, de façon spéculaire plus que narcissique, pour aider le dirigeant à se représenter sa propre représentation.

2°) Deuxièmement, l'espace entrepreneurial « réel » au sens phénoménologique, détruit du symbolique. Pour le dirigeant, l'enjeu est de produire et reproduire du matériel d'abord, et du

---

319 *op. cit.*, p.233
320 La relation entre management et actionnaire est au cœur de la crise de légitimité des dirigeants. Notre hypothèse est que cette crise signe le divorce entre l'utopie libérale d'une part, dont le leader salarié est l'idéal-type, et le système capitaliste d'autre part, dont les fonds d'investissement sont l'avatar moderne. Cf. le cas atypique de Warren BUFFET qui tente de réunir les deux, *in* Hélène CONSTANTY, *Les secrets de Warren Buffet*, Editions Assouline, 1998.
321 Evidemment, le dirigeant tire un bénéfice de cette double allégeance, celle d'une responsabilité floue ; « tout homme sort de l'ambiguïté à ses dépens », selon la formule d'Oscar WILDE…
322 Cf. Karl POLANYI, *La grande transformation*, *op. cit.*, Nrf Gallimard, 1983 (1944), pp.203-219

sens ensuite. La « perte de sens » dont l'entreprise marchande est le théâtre a plusieurs explications :

- dans la tradition de la Théorie Critique[323], le matérialisme technique détruit du sens, en ce qu'il désenchante notre rapport aux choses ;
- les acteurs de l'entreprise sont plus cloisonnés que la théorie néoclassique ne le présume, isolant le dirigeant dans un espace sans rapport industriel ni politique à son action, où les décisions sont nécessairement prises dans un entrelacs d'incertitudes[324].

Dans ce cadre, l'entreprise comme lieu post-moderne de production de richesse est intrinsèquement un lieu de destruction de sens. Le dirigeant est renvoyé à ce paradoxe éthique, en amont de toute préoccupation sur la responsabilité morale de l'entreprise[325], sommé de représenter d'autant plus le corps social que son utilité économique s'étend. Tout coach de dirigeant est convoqué dans le champ d'action managérial sur un débordement éthique plutôt que sur un déficit de sens.

Le capitalisme post-industriel isole le dirigeant et favorise le désenchantement de l'entreprise. Il résulte de ces constats une mobilisation du dirigeant comme figure de représentation sociale plus large que son entreprise, à laquelle rien ne le prépare. Comment s'en accommode-t-il ?

3.1.2. Le management, une affaire privée ou publique ?

---

323 Le point de vue macro-social de MARCUSE, *op. cit.* ou de FROMM, *op. cit.* n'offre guère d'allusion direct à l'entreprise. C'est chez HORKHEIMER, ADORNO que le lien entre désenchantement de l'entreprise et désillusion individuelle dans « l'industrie culturelle » est la plus explicite : « la possibilité de devenir un sujet économique, un responsable d'entreprise ou un propriétaire est définitivement éliminée. L'entreprise indépendante – jusqu'à la plus petite crémerie – dont la direction et l'héritage étaient la base de la famille bourgeoise et de la position sociale de son chef, est tombée dans une dépendance dont rien ne pourra plus la tirer. Tous deviennent des employés et, dans une civilisation d'employés, la dignité du père, déjà très entamée, est réduite à néant. » Cf. *op. cit.* pp.162 *et seq.*

324 Cf. Olivier FAVEREAU, « Irréversibilité et institution : problèmes micro-macro » in Robert BOYER, Bernard CHAVANCE, Olivier GODARD, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions EHESS, 1991

325 Un dirigeant de société de crédit à la consommation ou de fabrication d'armes chimiques n'est pas moins moral qu'un patron d'entreprise « socialement responsable » ; tous sont pris dans une entreprise utilitariste où se perd le lien entre *poiesis* et *techne*, au sens d'ARISTOTE. La crise de représentation du travail aboutit en cela à la question de l'utilité du dirigeant d'entreprise.

La mobilisation du dirigeant coaché au cœur d'une crise de la représentation déborde la sphère entrepreneuriale, elle concerne la crise des institution de représentation sociale et la « crise de la culture » caractéristiques du capitalisme post-industriel, selon les termes d'Hannah ARENDT.

Cette crise de la représentation se traduit par l'irruption du champ politique en entreprise. Juste retour des choses, dans une vision d'économie politique moderne ou démission des institutions démocratiques selon une sociologie critique, cela se traduit par le brouillage entre la représentation publique et la vie privée du dirigeant, principe fondant la légitimité du coach de dirigeant.

L'envahissement du public dans le privé : diriger, c'est être exposé

D'une part, on assiste à l'« envahissement » de la sphère publique dans le monde privé des affaires. Désormais, être dirigeant signifie que l'on est exposé médiatiquement, mais aussi pénalement[326]. Ce statut de citoyen d'exception au centre d'une crise de confiance dans les représentants de la société civile[327] transforme le dirigeant en star. La probité[328] et la réputation sont des vertus privées remises au goût du jour à mesure que l'utilitarisme fait de l'image du leader une icône post-moderne[329].

« La fonction fait l'homme » : le chemin historique conduisant à l'émergence d'une fonction dirigeante individuelle, et particulièrement dans l'entreprise, est lié à l'évolution de la représentation figurative en Occident. L'invention de la perspective à la Renaissance modifie

326 La pénalisation des affaires participe du discrédit/fascination du leader d'entreprise aux dépens des représentants élus dans les démocraties de masse. Le cas de Silvio BERLUSCONI préfigure l'étape suivante de notre propos ici.

327 L'exemple le plus flagrant de cette crise de représentation politique dans l'entreprise est le discrédit des représentants du personnel, qui se manifeste par une forte désyndicalisation dans le secteur privé et le reflux vers des corporatismes de métier ou de statut dans le secteur public.

328 Les vertus cardinales du *corporate governance*, qui fonde l'économie politique du leader, sont : *transparency*, *probity* et *accountability*. Cf. Bob GARRATT, *Thin on top : Why corporate governance matters*, Nicholas Brealey, 2003

329 La publicité est depuis près d'un siècle le marqueur social d'une domination masculine, associée aux fonctions *executive* valorisantes, qu'elles soient politiques ou économiques. Cf. Erving GOFFMAN, *Gender adverstisements*, Harvard University Press, 1979

le regard porté sur le monde, et fait de la vision, la stratégie une discipline noble dans la maîtrise des choses et des hommes[330]. Ce point concerne notre propos car il atteste que l'image du leader est une question politique et esthétique de l'espace public, qui préexiste au management des affaires privées. La fonction du dirigeant participe davantage du public que du privé, depuis l'origine même de la stratégie et du management[331].

D'autre part, les dirigeants sont soumis à une exigence de performance exclusivement matérielle, qui fait de l'implication dans la Cité une échappatoire symbolique. Les fondations et actions de mécénat, si elles ne sont pas désintéressées, n'en sont pas moins une façon d'occuper un espace public vide hors du champ d'action classique du dirigeant. Le coach permet une re-création du sens politique et moral des affaires à partir de l'expérience vécue par le dirigeant. Les clubs de dirigeants et instituts de prospective stratégiques relevaient, quant à eux, de la sphère d'action publique, et traversent la crise de représentation collective qui favorise l'émergence du « développement personnel » en lieu et place de l'engagement public[332].

La « colonisation du monde vécu »[333] touche l'entreprise et ses dirigeants dans leur représentation sociale, mais aussi dans leur « topique », puisque le champ privé se trouve projeté dans l'espace public. Diriger une entreprise consiste autant en une fonction exécutive que législative (règlements, procédures et codes) voire judiciaire (équité et système de sanctions). Le management de l'entreprise et les décisions qui la gouvernent relèvent donc du politique. L'éducation politique du leader est une *praxis* à laquelle la formation managériale ne le prépare pas ; le coach en est un substitut implicite[334].

---

330 Sur ce sujet, cf. La très belle analyse de Disneyland comme centre de représentation de l'idéologie capitaliste par Louis MARIN, *Utopiques, jeux d'espace*, Minuit, 1973 ; plus largement voir Régis DEBRAY, *Vie et mort de l'image*, Gallimard, 1992, pp.283-328 et Dominique CHRISTIAN, *Art de diriger et art de peindre*, DIFER, 1997, pp.43-85.

331 Voir infra § II-1.2

332 L'utopie post-moderne célèbre l'individu sous toutes ses formes. Cf. Gilles LIPOVETSKI, *L'ère du vide, Essai sur l'individualisme contemporain*, Nrf Gallimard, 1982

333 Cf. Alfred SCHÜTZ, *Der sinnhafte Aufbau der Lebenswelt*, Surhkamp Verlag, Francfort, 1993

334 Le travail sur la légitimité du dirigeant, question topique par définition, est à l'œuvre dès lors qu'il s'agit de l'aider à repérer les jeux d'acteurs qui l'entourent. La politique (prise de parole en public, *networking*, *realpolitik*) conduit au politique lorsque le coach questionne le fond et pas seulement la forme de l'action du leader.

D'autre part, on assiste à une privatisation de l'espace public, faisant de l'entreprise une nouvelle référence institutionnelle, voire le nouveau espace civique et pas seulement marchand. L'entreprise st avant tout un fantasme[335] : d'opulence, de réussite individuelle et d'harmonie sociale. A l'utopie marxiste a succédé une utopie néo-libérale, passant de l'ouvrier au leader comme sujet, et de « Ne pas désespérer Billancourt ! » à « Ne pas décourager Bettencourt ! » comme injonction régulatrice, de l'universalisme à la mondialisation comme projet[336].

Vivre dans l'entreprise est désormais un engagement individuel, une promesse de carrière et un idéal de socialisation institutionnalisé. Le modèle de l'entreprise, le vocabulaire de la gestion ont peu à peu colonisé d'autres champs pratiques, devenant un standard « performatif et normatif »[337]. La fascination pour le leader reflète, au fond, une polarité de la société civile sur le schéma utilitariste. L'exemplarité[338] du dirigeant devient l'enjeu majeur de sa performance, au même titre que tout homme public. La vie privée du dirigeant est considérée comme partie intégrante de son rôle public. Le déplacement véritable s'est opéré par empiètement de la « vita activa » sur la « vita contemplativa », le travail étant définitivement sorti de la sphère privée et glorifié dans l'espace public à partir de l'âge industriel[339].

Le paradoxe de cette évolution est le suivant : plus l'espace public – institutionnel et Cité en général – est déserté, désinvesti et dévalorisé, plus la sphère privée – matérialité et vie

335 Cf. GAULEJAC, AUBERT, *op. cit.*
336 Cf. Jean-Claude GUILLEBAUD, *La refondation du monde*, Seuil, 1999
337 Cf. Jean-François LYOTARD, *Le postmoderne expliqué aux enfants*, Galilée, 1988
338 L'effet modèle, la conduite exemplaire et le *stewardship* sont quelques uns des concepts « civiques » ayant complété les grilles de leadership classiques, en s'efforçant de tempérer l'individualisation croissante de l'évaluation des compétences managériales par des facteurs sociaux. Nous verrons au Chapitre 2 que le coach poursuit ce mouvement avec une perspective encore plus élitiste, vers un leadership symbolique. Le courant communautariste initié par ETZIONI a donné naissance au « servant leader », concept de Robert GREENLEAF cf. Peter SENGE, « Robert Greenleaf's legacy : a new foundation for 21st Century institutions », in Larry C. SPEARS, *Reflections on leadership*, Wiley & Sons, New York, 1995
339 Dans sa critique de l'*hybris* moderne, ARENDT montre que MARX accepte la primauté du travail productif sur le travail improductif. Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne, op. cit.*, pp.123-186.

personnelle – se trouve au centre d'une instance symbolique, « produire du sens ». Le dirigeant en tant que figure fantasmatique du pouvoir privé n'en demandait pas tant à la logique utilitariste. Alibi et exutoire, le coach de dirigeant est donc le reflet narcissisant du dirigeant coaché. Le leader coaché est soumis à une double contrainte[340] : une exigence de rendement performatif[341] et une attente existentielle de réenchantement du monde vécu[342]. Le dirigeant est en voie de devenir une institution, pour l'entreprise qu'il est censé gouverner. Ce n'est plus l'image qui fait partie de la performance, c'est la performance du dirigeant qui participe d'une représentation plus vaste du pouvoir. Sa réputation, sa probité, sa moralité privée sont mobilisés dans l'espace public, non pas comme « compétence relationnelle » supplémentaire, mais comme pedigree d'une « grandeur »[343] digne de confiance. Le soupçon sur la représentation touche même la métrique de l'entreprise, les critères de mesure d'une réussite de dirigeant étant soit outrancièrement financiers, soit arbitrairement spéculatifs[344]Face à la perte de repères symboliques dans la société post-industrielle, on assiste à un repli identitaire et au sacre du « singulier pluriel » : l'expérience intime, individuelle et psychologisante du coaching est censée pallier un déficit de modèles sociaux du « vivre ensemble ». L'entreprise est le lieu de cette crise, le moment critique où la représentation économique privée devient une question de politique publique. Son dirigeant concentre, par conséquent, l'essentiel de cette crise, et la traduit par une démarche de coaching spéculaire : la performance du leadership est abordée, dans les canons de l'OB, comme une mesure de l'impact produit sur autrui. La légitimité première du coach n'est pas de travailler sur l'intention du dirigeant, mais sur l'effet que celui-ci produit sur ses stakeholders[345]. Le coaching du dirigeant est, au départ, une réflexion sur l'image du pouvoir

---

340 Cf. Paul WATZLAWICK, *op. cit.*, pp.82 et seq.
341 Jean-François LYOTARD, *La condition postmoderne*, *op. cit.*, p.69
342 Au sens de SCHÜTZ
343 Cf. BOLTANSKI, THEVENOT, *op. cit.* La plasticité du capitalisme post-industriel est l'œuvre lorsque l'assouplissement du *One Best Way* taylorien conduit, certes, à multiplier les référentiels idéologiques du management, mais surtout à rapatrier dans la rationalité instrumentale tout référent symbolique. Le dirigeant d'entreprise doit utiliser ses représentations pour sa réussite matérielle. Nous verrons au chapitre 2 sous quels auspices le coaching peut révéler un parcours inverse, proprement éthique.
344 L'affaire Enron d'une part, et l'effondrement d'Arthur Andersen d'autre part, peuvent tous deux être lus comme le signe du discrédit manifeste de la société civile envers les agents de la confiance dans le management, les « commissaires priseurs » du marché néo-classique dont la probité fut mise à mal. Il n'est gère hasardeux de parier que cette crise de confiance – entendons effondrement de la représentation – touchera demain les avocats d'affaires, les banquiers conseils et les experts en prospective, et après-demain les coachs et conseillers de synthèse.
345 Par exemple, Nello-Bernard ABRAMOVICI et alii, *Les neuf défis du manager*, Maxima, 2000

que ce dernier veut projeter. La représentation publique est un moyen au service d'un objectif privé de développement personnel.

Le double mouvement de « colonisation du monde vécu » par le dirigeant en représentation d'une part, et de privatisation de l'espace public d'autre part fait du coaching une opportunité de re-création de sens : phénoménologique d'abord, politique ensuite.

La phénoménologie de l'espace entrepreneurial est à reconstruire, en particulier pour le dirigeant. Si l'on en croit ARENDT, ce vide de sens est lié au cadre même de la pensée utilitariste, qui ramène le « sens » à un pur « pattern » de fins et de moyens. « A quoi ça sert ? » ne suffit pas à construire une représentation du monde vécu par le dirigeant coaché[346].

La *polis* est en voie de privatisation à mesure que l'idéal-type du dirigeant coaché s'épand, et que l'espace d'une pensée politique non utilitariste se réduit. La realpolitik et l'éthos libéral ne sont pas seuls en cause ici. Cette tendance remonte, selon ARENDT, au tragique même d'une pensée politique sécularisée, déjà avec PLATON[347]. Le dirigeant d'entreprise est en position de représenter le corps social, sans en avoir le statut ni les attributs institutionnels.

Une conséquence sociétale de ce brouillage entre sphères publique et privée est l'émergence d'une nouvelle classe dirigeante, issue de la pensée entrepreneuriale. Le transfert du modèle des élites des Grandes Ecoles vers le standard MBA, d'une légitimité conservatrice vers une légitimité libérale s'accompagne de l'avènement d'une ploutocratie de fait. Notre projet ici est de repérer le sens du coach de dirigeant dans cette évolution, non de l'interpréter dans sa globalité. Le fait que la représentation (mentale) soit le matériau central du dirigeant coaché en quête de représentation (sociale) est une indice de l'enjeu du coaching pour la figure du leader comme *homo oeconomicus* incarné.

[346] Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, Galimmard, 1972 (1954), pp. 105-109.
[347] *Ibidem*, pp.126-138.

3.1.3. Du leader au décideur : le choix conscient au cœur du coaching

La crise de la représentation politique, ainsi que le brouillage entre privé et public conduisent à l'envahissement de la question du sens dans le travail du dirigeant post-moderne. Ce n'est pas tant le symptôme de ce que l'entreprise a perdu son sens, plutôt de ce que la question se pose plus souvent hors des institutions symboliques (l'Etat, le syndicat, la famille) disqualifiées pour y répondre : si l'Entreprise investit la Cité, son dirigeant devient le héraut d'une utopie libérale en marche[348]. Quelle fonction le coach remplit-il ici ?

Nous allons montrer que le coach opère un retour du choix rationnel au cœur du leadership, dans la pure orthodoxie de l'économie d'entreprise.

L'acte de se représenter, utilité centrale du coach de dirigeant

L'acte de se représenter est la praxis majeure du coach de dirigeant. Au-delà d'un assouplissement du One Best Way taylorien par de multiples représentations du réel, on y travaille surtout la représentation de la représentation, comme dirait Edgar MORIN. En l'absence de référentiel exogène clair, le dirigeant cherche « en lui-même » des clefs de lecture de son environnement, de son rôle et de ses moteurs.

Premièrement, il y a un apprentissage de la fonction de direction, une domestication du pouvoir sur autrui qui passe par la connaissance de ses propres *drivers*. L'ancrage du coaching dans la psychologie pratique tient à cette recherche d'une « action réfléchie » qui ne

[348] L'entreprise, lieu de croissance et de réalisation matérielles par excellence, incarne manifestement un espace politique où le Progrès et la Liberté sont allégoriquement en jeu, donc en tension, plus sûrement que dans tout autre espace de la société civile. La « théorie du complot » attribuant à « l'Entreprise » une volonté hypostase de captation idéologique d'autres domaines de la vie humaine, fait florès dans une littérature satirique à succès. Cf. Michel HOUELLEBECQ, *Extension du domaine de la lutte*, 1997, ou Corinne MAIER, *Bonjour paresse*, Michalon, 2004.

va pas de soi[349]. Dompter l'ego du dirigeant, assumer ses filtres de perception pour ne plus en être trop dupe est la première hygiène mentale que propose le coach au dirigeant.

Deuxièmement, le réel n'est accessible que comme une construction mentale, dans une perspective cognitiviste. A l'instar des thérapies brèves, le coaching participe d'une approche centrée sur le résultat, moins sur l'interprétation causale[350]. S'il est une idéologie centrale en coaching, c'est, par conséquent, l'idéologie pragmatique et opportuniste. Nous désignons cette idéologie de libérale, à la fois matérielle et individualisante.

Troisièmement, le délivrable du coaching de dirigeant est donner une finalité acceptable à l'action de ce dernier, qu'elle soit ontologique, téléologique, affective ou traditionnelle[351]. Le sens de la direction, truisme s'il en est, est la finalité du chemin d'accompagnement proposé par le coach.

En résumé, le coach sert de boussole à un dirigeant occidental désorienté. La pluralité des grilles et des référentiels mobilisables, qui déborde la stricte psychologie comportementale, fait la confusion stratégique et l'efficacité marketing des praticiens du coaching[352].

Que s'agit-il de représenter en coaching si le contenu de la représentation importe moins que l'acte même de représentation ?

Pour le dirigeant post-moderne, l'irruption du coach coïncide avec un désir de réfléchir (à) son action.

---

349 On a vu que la thèse « narcissique » ignore l'environnement social du dirigeant coaché (cf. supra § I-2.3) ; à l'inverse, la psychopathologie du travail opère un lien causal entre travail social et pathologie psychique qui ne nous semble pas immédiat, du moins pour les dirigeants. La représentation de soi, au sens de GOFFMAN, décrit mieux ce qui se joue en coaching qu'une lecture clinique socio-psy de l'aliénation au travail. Cf. Christophe DEJOURS, *op. cit.*, pp.167-174

350 Dans l'acception wéberienne, le sens du coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel est davantage « compréhensif » qu'« explicatif », puisqu'elle part d'une phénoménologie du sujet coaché, où la réalité de l'entreprise est un construit permanent. Cf. Max WEBER, *Soziologische Grundbegriffe*, *op. cit.*, p.19

351 Ibid., p.44 et seq.

352 Le champ d'investigation du coach est un bricolage philosophique, le management « scientifique » étant plus soucieux de vraisemblable que de vérité. Ce n'est qu'à la marge, par hasard presque, que la production de sens touche une dimension universelle. Il est plus de sophistes que de maïeuticiens là où le langage est roi.

D'une part, l'entreprise a un tropisme fort vers la fabrication, vers l'action, créant un mouvement brownien potentiel[353]. Tout ce qui ne contribue pas à produire un résultat, si possible matériel, n'y a pas droit de cité. Le leader idéal est bien plus homme d'action industrieux qu'honnête homme éclairé. Or, l'exigence de sens posée plus haut nécessite de reconsidérer la fonction de direction comme un acte de représentation (cognitive, politique et sociale). Diriger, ce n'est plus seulement agir, c'est aussi réfléchir au sens de l'action.

D'autre part, le désenchantement par la technologie n'épargne pas l'entreprise ; les systèmes experts, systèmes d'information automatisant des tâches de plus en plus vastes, et les dispositifs d'aide à la décision créent des dysfonctionnements dans l'organisation per se. Contrairement à l'illusion techno-bureaucratique, ce n'est pas le « facteur humain » qui introduit de l'irrationnel dans une machine économique bien huilée, mais c'est lui qui produit en permanence les correctifs intelligents à une machine qui se grippe : effets d'amplification, pannes inexpliquées, plus l'entreprise est outillée techniquement, plus son management est fragilisé et plus le pilotage stratégique s'avère nécessaire[354].

La grande affaire du dirigeant est aujourd'hui de décider dans une logique floue[355], de prendre des risques là où les sécurités des systèmes mécaniques s'arrêtent. Le coach sert de laboratoire de réflexion au dirigeant dans un espace hyper-rationalisé où tout est prévu sauf l'essentiel, le sens de son action. Comment procède-t-il ?

---

353 « La fabrication se distingue de l'action en ce qu'elle a un commencement défini et une fin qui peut être fixée d'avance. (...) L'action, au contraire, comme les Grecs furent les premiers à s'en apercevoir, est en elle-même complètement fugace ; elle ne laisse jamais un produit final derrière elle. » ARENDT, *La crise de la culture, op. cit.*, p.81

354 Cette faculté d'intelligence de systèmes complexes tord le cou à l'alibi « irrationnel » du dirigeant d'entreprise coaché. Il s'agit d'une rationalité élargie, où la logique des sentiments chère à PARETO, mais aussi la ruse, ont leur place. Cf. Jean Pierre VERNANT, Marcel DETIENNE, *Les ruses de l'intelligence - La mètis des Grecs*, Flammarion, 1974

355 Le concept de « fuzzy logic » qui imprègne la cybernétique et les neurosciences, a été forgé à Berkeley par Lofti ZADEH en application des travaux sur l'incertitude en sciences de l'information.

Le vecteur opératoire du coach est double, la parole et le regard[356]. La parole permet une *catharsis* si elle est soumise à regard bienveillant, externe. L'énoncé oral du sens produit par le coaché inscrit sa réflexion dans l'action, elle est une parole agissante. La spécularité du coach tient alors au miroir « réfléchissant » qu'il tend au dirigeant coaché, renvoyant ce dernier à lui-même.

Cette dimension cathartique, apparemment simple car nécessitant plus d'intention bienveillante que de compétences technique de la part du coach, est probablement la plus essentielle dans la valeur créée pour le dirigeant. Elle consiste non seulement en un moment suspendu hors du rythme de l'action performative, mais aussi une re-création du discours managérial désincarné. Le coach est plus qu'un exutoire, puisqu'il renvoie au dirigeant l'effet que produit son discours sur un tiers bienveillant[357], moment réellement[358] créateur de sens. Le coach révèle ce que le dirigeant dévoile, dans un moment paradoxal de volonté/lâcher-prise quant à l'image projetée sur autrui. Quel est le délivrable de cette délivrance sans ordonnance[359] ?

Le choix rationnel, de la fiction à la réalité

Le dirigeant vient à la rencontre de son coach avec une question sur le sens de sa représentation, cognitive et sociale. Il le quitte avec une décision en conscience. La définition du coaching de dirigeant pourrait même se résumer à « aider à choisir en conscience » ; en effet, dans une perspective utilitariste, le dirigeant est censé influencer les événements (stratégiques ou politiques) de l'entreprise. Dans le droit fil de l'approche libérale du

356 Le coaching à distance, surtout via un medium technique (internet, téléphone, etc.) est un conseil comportemental sexy.

357 Le coach est davantage impliqué que le psychothérapeute, car il participe de la logique utilitariste de l'entreprise qui le paie. Il s'agit plus d'implication bienveillante que de neutralité (pas toujours) bienveillante.

358 Cet effet de réalité est le garde-fou principal du délire égotique de tout exercice d'écoute narcissisante. La récurrence de plusieurs séances de coaching suppose une révélation à soi-même, par laquelle le dirigeant s'autorise de sa propre autorité. C'est un monologue assisté et non un dialogue, mais où le sens surgit « comme par enchantement » grâce au transfert, comme en thérapie.

359 On voit qu'il n'est pas question de diagnostic clinique en coaching, contrairement au conseil-expert en ressources humaines. Gage de suspension de jugement, ce trait inspiré des thérapies brèves plutôt que de la psychanalyse distingue le coach du mentor et du tuteur. Cf. Note n°265.

management, l'enjeu du coaching est un processus de décision rationnelle effectif, bien plus que le contenu de cette décision.

D'une part, le « décideur »[360] est une figure sociale aisée à endosser pour échapper à la défiance pour la représentation publique évoquée plus haut. Il se joue ici le fantasme d'un dirigeant responsable[361] de ses actes, maître de son destin et, par conséquent, digne de respect pour gouverner à celui des *stakeholders* de l'entreprise. L'idée d'un dirigeant qui assume ses fonctions réconcilie les divers courants psychologiques autour d'une même hypothèse d'autonomie du sujet coaché.

D'autre part, la rationalité est la pierre angulaire de l'OB, et les mécanismes de décision sont au cœur des recherches cognitives sur le cerveau qui inspirent nombre d'instruments de mesure de la performance du leadership[362]. Au-delà du fantasme évoqué ci-dessus, la finalité du coaching est réellement la non-dépendance du sujet coaché vis-à-vis de lui-même (ses préjugés, ses peurs ou ses croyances, et ses filtres de perception cognitive en général), et vis-à-vis d'autrui (conditionnement sectaire ou fascination du maître à penser[363]). L'idéal d'un dirigeant autonome, plus nietzschéen que kantien, lui permet, via le coaching, d'assumer l'isolement du pouvoir, le rêve prométhéen d'une entreprise transformant la réalité sociale et son intégrité psychique. Le coaching, en plaçant le choix en conscience au centre de sa valeur ajoutée, donne au dirigeant une compétence légitimant sa position élective[364].

Enfin, la décision est le postulat central de la théorie économique néo-classique qui sous-tend le discours sur l'entreprise. L'aspiration à un idéal-type individualiste et matérialiste du leader coaché le conduit à choisir en conscience. Ce faisant, il s'inscrit organiquement dans le paradigme élargi de la rationalité substantielle, limitée et procédurale[365] : à la fois rationnel,

---

360 On compte pas moins de 98 200 entrées dans le moteur de recherche Google au mot « décideur », dont 30 noms de support média destinés aux dirigeants d'entreprises…

361 Le terme de « responsable » est, à cet égard, le mot valise qui remplace peu à peu « dirigeant », « manager », « leader » et « patron », trop usés idéologiquement.

362 Cf.Tests sur les preferences cérébrales, tells que PREDOM d'Yves PENVERN.

363 Cf. FORESTIER, *op. cit.*, pp.273 et seq.

364 Cet aspect idéologique participe symboliquement de la désignation d'un héros unique de la symbolique entrepreneuriale. L'indépendance est à l'agent économique ce que la transparence est au marché walrasien : une utopie agissante.

365 Cf. J-G MARCH, *Décisions et Organisations*, Ed. Organisation, 1991. Voir aussi J-G. MARCH, H. SIMON, *Les organisations, problèmes psycho-sociologiques*, Dunod, 1991,

conscient de ses limites et des contingences de son environnement, le dirigeant coaché est un *homo oeconomicus* accompli. On comprend aussi ce qu'aurait de funeste pour l'utilitarisme un coach ne produisant que rêverie ré-créative auprès de son dirigeant, sans résultat concret mesurable et prévisible par l'entreprise[366].

Un dirigeant coaché se reconnaît donc à sa capacité de décision ; en quoi cela résout-il la crise de représentation dans l'entreprise en particulier, et la quête de sens en général qui fondent le sens du coach dans le capitalisme post-industriel ?

Le leader post-moderne est un décideur tragique, car son choix conscient ne comble pas le vide de sens collectif de son champ d'action.

D'une part, le dirigeant coaché, à mesure qu'il prend conscience de ce qui se joue effectivement dans son rôle, désenchante son rapport à la décision agissante. Les processus de décision n'obéissent pas un schéma rationnel, aussi complexe soit-il[367]. L'arbitrage tactique entre des logiques adverses contingentes, les manipulations psycho-sociales telles que la célèbre escalade d'engagement[368], mais aussi la chance, l'intuition, la conjonction d'événements qui dépassent sa volonté soumettent le décideur à des aléas de décision nombreux. Sauf à idéaliser voire mystifier son rôle, le dirigeant coaché met à nu sa frustration et son impuissance à influencer rationnellement les décisions stratégiques de l'entreprise.

D'autre part, le travail de coaching sur les représentations du pouvoir débouche souvent sur un vide éthique, tant le « comment faire ? » de la rationalité instrumentale ne répond pas au « pour quoi faire ? » qui préoccupe le businessman. La parole et le regard du coach décrits plus haut mobilisent un registre communicationnel sur un même vide éthique de l'entreprise

---

Richard CYERT, James MARCH, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963

366 La subversion du coach réside peut-être dans un double promesse implicite : produire un décideur concret et pragmatique rassure l'entreprise, ouvrir des champs possibles au lâcher-prise séduit le dirigeant.

367 Voir Lucien SFEZ, *La décision*, PUF, Que sais-je, 1994. Une perspective moins critique mais tout aussi troublante sur les processus non rationnels de décision complexe se trouve l'analyse de la crise de 1962 sur les missiles de Cuba, in Philippe BERNOUX, *Sociologie des organisations*, Seuil, 1978

368 Cf. BEAUVOIS, JOULE, *op. cit.*, pp. 70-89

post-industrielle[369]. L'hypothèse d'un pragmatisme a-idéologique prêtée au dirigeant d'entreprise ne suffit plus pour assumer les questions symboliques que suscite tout travail sur soi tels qu'un coaching. La crise de la représentation prend, de fait, les atours d'une crise de la communication[370]. Ce que dit le dirigeant coaché n'en dit pas long d'une représentation de son entreprise, il témoigne au mieux de son expérience de la fragilité du pouvoir.
Le signifiant économique (*bottom line*, ROI, etc.) ne suffit pas à combler le déficit de signifié quant au sens de l'action entreprise[371]. Le dirigeant coaché n'est pas à l'abri de la défiance par rapport à tout discours extra-économique produit dans un espace économique (vision, projet, mission, etc.).

Comment rendre compte du discours managérial dans cette crise de la représentation ?

3.2. la crise de la représentation : pauvreté symbolique du discours managérial

La finalité du coaching de dirigeant est d'accompagner le réenchantement de l'entreprise. Loin d'être un adoucissement du modèle libéral standard, le coach accomplit l'épanouissement du leader comme décideur éclairé, dans une rationalité élargie. La difficulté à se représenter sa fonction de représentation conduit le dirigeant à recourir à un coach.
Pourtant, le contraste est patent entre l'image de force projetée par le dirigeant vers ses *stakeholders* d'une part, et la fragilité réelle qui l'amène à recourir à un coach d'autre part. Est-ce la peur du vide de sens quant à sa fonction qui imprime au dirigeant le recours à un

[369] La délicate représentation esthétique de l'entreprise et de ses dirigeants dans la littérature ou le cinéma témoigne, selon nous, de la profonde crise de sens à laquelle sont confrontés les dirigeants ; entre les propagandes hagiographiques et les pamphlets idéologiques, combien d'œuvres d'art prennent la sphère du dirigeant pour espace symbolique signifiant ?
[370] Cf. Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, *op. cit.*. Nous retenons le projet de HABERMAS, dans la filiation de l'Ecole de Francfort, de poser les conditions éthiques d'une démocratie de masse porteuse des valeurs de la modernité. Une communication humaniste y est un enjeu central, pas encore réalisé en entreprise.
[371] Cette conclusion partielle tend à faire de l'entreprise un lieu post-moderne par essence ; nous verrons au Chapitre III que seule une logique émergeant d'un autre ordre que l'économique peut faire de l'entreprise le théâtre d'une construction de sens collectif.

coach ? Au-delà d'un exercice de simple narcissisation de l'ego, quelle nouvelle le coach apporte-t-il quant à la vitalité symbolique de l'entreprise ?

Nous allons tenter de montrer que le coaching correspond à un déficit de sens du discours managérial, mettant à nu la pauvreté symbolique du dirigeant.

3.2.1. Vision financière, vision industrielle : le dirigeant en porte-à-faux

Deux perspectives divergentes de l'entreprise coexistent dans le discours managérial, l'une financière et l'autre industrielle. Comment le coach s'accommode-t-il de ce double langage ?

L'entreprise racontée dans deux sens différents

D'une part, dans une perspective dite financière, l'entreprise est considérée comme un espace de production de richesses matérielles, principalement pour ses actionnaires. Ici la finalité exclusive et la légitimité première de la firme consistent à « faire du profit », dans une perspective libérale[372] ou marxiste[373]. La téléologie de l'entreprise fait ici du management un instrument de *realpolitik* au service du rendement du capital investi – croissant ou décroissant, selon les auteurs. La sélection et la motivation du dirigeant sont des facteurs-clefs de performance du résultat de l'entreprise, avec comme variable d'ajustement l'argent. Dans ce cadre, **le coaching est un achat d'investissement** pour accroître la valeur créée par le dirigeant pour l'entreprise.

D'autre part, la lecture industrielle de l'entreprise met l'accent sur le processus de production et de distribution matérielle de la firme, et met l'accent sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation plutôt que sur les ratios financiers du bilan. Le capitalisme managérial, avec

372 Milton FRIEDMAN, *art. cit.*
373 Karl MARX, *Le Capital*, 1, 1, Chapitre 9, Ed. Sociales, 1978 (1867)

l'avènement des services marchands et l'assouplissement de la théorie néo-classique de la firme, trouva un écho favorable dans les Trente Glorieuses auprès de la social-démocratie et de la droite modérée en politique, et de l'ordo-libéralisme en économie[374]. L'ontologie de l'entreprise fait du management une discipline techno-bureaucratique « imbriquée » dans une réalité sociétale plus large. Le dirigeant, cadre supérieur ou dirigeant est un « professionnel salarié » au sens de CHANDLER, à qui l'entreprise apporte une sécurité relative par rapport au marché. Dans ce cadre, **le coaching est un outil d'apprentissage** au service de la performance opérationnelle.

Culture froide, culture chaude d'entreprise, vision réaliste ou vision nominaliste de la firme[375] : le financier et l'industriel sont-ils irréconciliables ?
Cette double lecture croise rarement ses arguments : supports de presse différents, référents académiques distincts (grossièrement *business schools* vs. Ecoles d'ingénieurs), leurs thuriféraires attitrés (en France Claude BEBEAR pour la vision financière, Alain MINC pour la vision industrielle) et n'abordent pas la question du sens du coach de dirigeant sous le même angle : par exemple, la dimension politique (au sens d'ARENDT) du leadership est abordée en termes de gouvernance d'entreprise dans la logique financière, et en termes de responsabilité environnementale dans la logique industrielle[376]. D'un côté, le dirigeant de l'entreprise est son administrateur, son conseil de surveillance ; de l'autre, le dirigeant est son gestionnaire, manager salarié. Cette opposition est délicate pour le dirigeant coaché, produisant une ambiguïté sémantique quant au discours sur l'entreprise. Selon que le dirigeant s'adresse à la communauté financière ou au champ industriel dans lequel se trouve son entreprise, la perception de l'efficacité de son leadership sera très différente.

Le dirigeant coaché est, prioritairement le manager salarié et, plus rarement, l'administrateur ou mandataire social de l'actionnaire. Pour autant, la représentation que le dirigeant se forge tend de plus en plus vers une osmose entre les deux figures emblématiques du leadership

374 Cf. Jean-Daniel WEISZ (coll.), *Institutional economics in France and in Germany*, Springer, Francfort, 2001
375 En référence à la querelle des Universaux. Voir Robert NADEAU, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Puf, 1999, pp.443-446 et 575
376 La filiation historique du capitalisme managérial, au sens de CHANDLER, à partir de la logique industrielle est évidente. La libéralisation des échanges, favorisant l'actionnariat privé et la concurrence a déplacé le centre de gravité des entreprises de l'interne (exécutif) vers l'externe (financiers).

d'entreprise[377]. Etre accompagné par un coach porte, dans les deux cas, une signification politique de l'ordre de la traduction : le management d'entreprise a son langage, ses codes, ses rites et ses symboles que l'administrateur néophyte du jargon managérial veut apprendre ; les « comités exécutifs » ont leurs signes de pouvoir et leur mystères que le cadre dirigeant débutant entend décoder[378].

Le coach représente, ici encore, une médiation symbolique entre ces deux visions du leadership. En véhiculant le sens politique et la réflexion éthique auprès des états-majors d'entreprise, le coach rend le dirigeant salarié « co-propriétaire » du devenir de son entreprise, et implique l'administrateur dans les facteurs d'irréversibilité de la vie d'entreprise, à commencer par les jeux de pouvoir et spéculaires. En favorisant l'émergence d'un *homo oeconomicus* accompli dans le leadership libéral, le coach de dirigeant rapproche le manager de l'actionnaire dans un syncrétisme patronal qui rappelle le capitalisme des origines.

Le coach véhicule une promesse d'union entre les référentiels majeurs du leadership d'entreprise. Comment le dirigeant coaché expérimente-t-il cette promesse ?

Le dirigeant coaché, héros sans faille ?

L'injonction latente dans toute prescription de coaching à un dirigeant tient en un mot : l'exemplarité.
Le vide laissé par le recul des institutions symboliques (cf. supra § I-3.1.3) fait du « patron » d'entreprise une icône nouvelle de représentation collective. Le coaching est, en ce sens, une

[377] De notre expérience comme enseignant, il nous semble que la création d'entreprise est un exemple typique : des professionnels salariés d'entreprise rêvent d'être propriétaires de leur activité, avec un objectif de réalisation du capital (financier) aussi marqué aujourd'hui que celui développer leur invention (industriel). Le coaching est très apprécié comme véhicule du pragmatisme assumé de ces chefs d'entreprise.
[378] Le discours managérial anglophone fonctionne comme un sésame pour tout dirigeant en puissance : « CEO », « Exco », « Board »… véhiculent un fantasme d'appartenance à l'élite de la société post-industrielle, certes avec des paradoxes quant au sens produit par ce discours : ces mots préfigurent-ils l'émergence d'un nouveau lieu politique (vision réaliste), une Cité privée, ou a contrario, délimitent-ils un non-lieu utopique de propagande purement utilitariste (vision nominaliste) ?

réponse ambiguë du corps social de l'entreprise à la volonté de puissance du dirigeant : il peut se lire à la fois comme une gratification privilégiée, un signe d'appartenance[379], une forme de rétribution périphérique[380], et comme une mise en demeure de « prendre de la hauteur », une assignation à paraître conforme à un idéal de leadership, voire une critique hiérarchique détournée. Dans cette double contrainte, le dirigeant est pris entre le discours d'intention et la mesure du résultat qui sont caractéristiques du leadership post-moderne. Dans ces conditions, le leader est un héros sans mission claire, qui n'a d'autre espace symbolique que son périmètre d'action. Le discours du dirigeant est le cache-misère d'une focalisation croissante sur le résultat matériel de la firme. La représentation de son rôle est d'autant plus pauvre que le dirigeant est soumis à un exigence de matérialité. Le coach est à la fois un secours et un marqueur symbolique du capitalisme avancé : l'enjeu immatériel du discours devient critique à mesure que la performance se réduit à une action matérielle.

Dans la logique financière comme industrielle, le « facteur humain » est représenté par le dirigeant, à qui le coach doit apporter une caution symbolique[381]. Or avoir un coach, est-ce déjà être coaché ?

3.2.2. Double bind[382] et cohésion, l'impossible équation de « l'équipe dirigeante »

La double contrainte quant au sens de l'action du dirigeant se traduit par une exemplarité sans référent immatériel. Le dirigeant cherche donc auprès de son coach non seulement un entraînement *ad hoc*, mais aussi une clef de lecture de sa perception du capitalisme post-industriel. « Obéir est-ce désobéir ? », « apprendre à oser », « se gouverner pour gouverner les autres », le discours managérial est parsemé d'injonctions paradoxales qui définissent le défi du dirigeant face à la crise de la représentation.

---

379 Combien de coachs de dirigeants autodésignés coachent uniquement des dirigeants ?

380 Certains dirigeants (chefs d'entreprise, banquiers conseils et professions libérales) financent leur coaching individuel sur leurs ressources personnelles.

381 Ce malentendu dans la prescription augmente avec l'incertitude sur la pérennité du monde des affaires : le coaching de dirigeant est envisagé comme solution de contenu alors qu'il est processus de questionnement.

382 Au sens de l'Ecole de Palo-Alto de la communication.

En effet, le dirigeant coaché, mué en décideur, est censé à la fois développer un « style » de leadership propre et se conformer à un modèle de performance entrepreneuriale.

Leadership et collégialité : vers une double contrainte permanente

La double contrainte devient une donnée permanente lorsqu'est convoquée la collégialité de décision dans l'entreprise. Sommé de représenter le corps social, d'assumer une fonction symbolique à laquelle rien ne le prépare, le dirigeant d'entreprise est censé « animer une équipe de direction », rebaptisée « *executive committee* » pour dire, s'il le fallait, que le management d'entreprise est une affaire politique.

Or, rien n'indique que l'encadrement supérieur forme une « équipe » : les valeurs partagées, le partage clair des responsabilités et la confiance mutuelle font des 10 ou 15 top managers d'une entreprise au pire une foule[383] organisée, au mieux un groupe doté de règles communes et de responsabilités. En dehors des fonctionnements par projet, où le leadership s'exprime part l'influence exercée sur le groupe, les dirigeants vivent le plus souvent le caractère social du travail en entreprise comme une contrainte[384] : querelles intestines, enjeux de territoires, coalitions précaires, alliances de circonstance et arbitrages arbitraires, le vécu collectif d'un dirigeant est souvent une dépense d'énergie démesurée en influence interpersonnelle. La double contrainte vient du décalage entre l'imprécation à la cohésion d'un « collège » de direction idéal d'une part, et le sentiment de mener bataille dans un drame shakespearien d'autre part où les complots, les trahisons et les meurtres symboliques sont légion. La représentation du sens commun d'une équipe de direction oscille entre l'oligarchie féodale et

[383] L'influence de la psychologie des foules, issue de Gustave LE BON, est très éloquente du tropisme individualiste dans le leadership. DURKHEIM et Marcel MAUSS ont curieusement moins de succès dans les études sur les comportements collectifs des états-majors.

[384] La contrainte sociale est le principe canonique de la sociologie durkheimienne, où la solidarité organique crée de la règle de droit. Pour les leaders d'entreprise, tout se passe comme si l'autorité de fait primait sur celle de droit (WEBER ne dit pas autre chose quand il souligne l'essence émotionnelle de l'autorité charismatique), dans une tentative d'affirmer le primat de l'individu sur les solidarités diffuses, intrinsèquement sociales et premières (solidarités de métier, de statut, de corps). L'anomie relative des organisations en changement perpétuel pourrait, en ce sens, être rapprochée du déni du collectif et donc de la régulation sociale sous-tendant le leadership. Cf. Emile DURKHEIM, *De la division du travail social*, PUF Quadrige, 1991 (1930), pp.245-318.

la société de Cour[385] de la monarchie absolue[386]. Le dirigeant coaché, vit douloureusement le passage d'une légitimité traditionnelle fondée sur l'expertise professionnelle du « manager », à une légitimité postmoderne fondée sur l'influence symbolique du « leader » ; la soi-disant équipe de direction est le lieu où cette rupture est consommée, entre l'utopie d'une vision cohérente et harmonieuse de la firme et la réalité d'un pouvoir fragile.
Dès lors, pourquoi convoquer l'équipe dans la représentation du leadership si elle n'est guère une réalité vécue par ceux qui la composent ?

Le dirigeant coaché a la nostalgie d'un lien collectif, qui peut tenir lieu de clef d'entrée à la demande de coaching : l'isolement caractéristique de sa fonction lui fait quérir un œil extérieur, dans une relation interpersonnelle où la représentation de son entourage proche est toujours mobilisée. L'équipe de direction est à la fois le lieu déclencheur et la destination promise du leader accompli.

D'une part, le coach sert de médiateur[387] symbolique dans des conflits de représentation entre le dirigeant et ses associés, « direct reports » ou *stakeholders*. De fait, le dirigeant est au centre de plusieurs cercles de décision ou d'indécision : conseil d'administration, groupements professionnels, comité de direction, etc. Il en résulte des logiques d'appartenance multiple que le dirigeant coaché s'emploie à concilier. Le coach est alors instrument de transfert des personnes avec lesquels le dirigeant interagit dans son champ professionnel, servant à dénouer les différends et à nouer les partenariats tactiques.

D'autre part, le coach de dirigeant est sollicité pour retisser un lien défaillant dans la cohérence d'une vision commune. Le coach intervient alors comme magicien, chargé de

[385] Un dirigeant coaché inscrit son rôle dans une « civilisation des mœurs » du pouvoir entrepreneurial : l'utilitarisme policé, allant du savoir-être au savoir vivre, est au champ privé ce que la logique de Cour fut aux choses publiques. Cf. Norbert ELIAS, *La société de Cour*, Flammarion Champs, 1985 (1969) et ELIAS, *La société des individus*, Fayard, 1991 (1939).
[386] Nous verrons au Chapitre II que ces références à l'Ancien Régime portent une intuition prémonitoire quant à la symbolique réactionnaire du dirigeant coaché.
[387] Certaines missions de coaching de dirigeant sont explicitement des médiations dans un conflit d'intérêt. La fonction du coach est moins arbitrale que pacificatrice, souvent dans des cas de succession délicate, de désaccord majeur au sein d'un collège d'associés ou encore de relation passionnelle dans un tandem Président/Directeur Général. Dans un contexte où le privé et le public sont brouillés, on l'a vu, l'ambiguïté du coach de dirigeant, entre counselling et conseiller du prince est ici patente.

transformer des frustrations individuelles en harmonie collective. Mais la frustration change d'objet, et circule entre les personnes.

La frustration des dirigeants est grande de voir que leur état-major construit moins une vision stratégique commune qu'il n'est le théâtre de micro-décisions incrémentales, et de jeux d'influence incessants. Dans une approche séquentielle et analytique, l'action du coach est alors censée libérer les énergies de acteurs de l'équipe de direction pour faire émerger un sens commun, par conséquent précaire.
La déception suscitée par des opérations isolées d'accompagnement de la vision stratégique d'une équipe dirigeante est la conséquence de l'effet d'annonce qu'un coaching collectif suscite. Reste une dimension cathartique et un effet de happening qui créent incontestablement du sens au « vivre ensemble » d'un groupe de dirigeants fragmenté[388].

Enfin, le dirigeant peut instrumenter son équipe pour différer voire faire l'économie de son propre coaching individuel. Ce cas, qui nous semble le plus courant dans les pratiques de séminaires d'équipe de direction, procède d'une double substitution : substitution de la problématique collective à une problématique individuelle du dirigeant d'une part, et substitution d'un acte de coaching à un acte de management d'autre part.

D'un côté, il s'agit d'un déplacement de sens, souvent inconscient, qui conduit le dirigeant à mobiliser son équipe avec un coach pour se faire accoucher lui même d'une vision stratégique. Sans recourir au critère de dirigeant « narcissique » dont on a vu plus haut les limites, certains dirigeants vampirisent littéralement l'énergie et les aptitudes des membres de leur équipe pour pallier leur propre déficit (de temps, de confiance ou d'idées).
Le coach est pris dans cette manipulation collective plus ou moins volontairement[389], qui fait circuler les tabous quant à la performance et la légitimité du dirigeant. L'effet d'usure et d'artifice fait du séminaire collectif un exercice alibi, à l'image du dysfonctionnement généré

[388] Beaucoup de consultants choisissent ce type d'accompagnements stratégiques collectifs, où la spécificité du coach par rapport au conseil-expert est la moins évidente, face à une demande instrumentale d'actions « one shot ». Dans la déontologie du coach, le délivrable d'un séminaire d'équipe de direction peut-il être autre chose qu'un coaching du dirigeant ?
[389] La position du coach est délicate, surtout s'il est conduit à être à la fois coach du patron et de son équipe, position qui nous semble techniquement et déontologiquement intenable, bien qu'aucun auteur ne le mentionne.

par des managers en permanence en réunion. Le paradoxe consiste ici à faire comme si l'« esprit d'équipe » peut tenir lieu de palliatif aux peurs du dirigeant quant à l'exercice de son rôle. Le coach cristallise alors le fantasme de coopération d'un conflit non soldé dans le groupe[390].

De l'autre côté, il y a un déplacement d'objet, puisque l'effet « boîte de Pandore » d'un séminaire collectif met directement en péril le dirigeant face à son équipe. Il y a quelque chose de suicidaire à convoquer son équipe avec un animateur extérieur pour éviter de poser des questions qui se posent en son sein (rétribution/contribution, attentes de mobilité individuelle, questions sur l'avenir stratégique de l'organisation, etc.). L'exercice du *team building*[391] conçu comme une respiration hors des murs de l'entrepris, peut engendrer des inquiétudes et des désaveux si les questions clefs de management de l'équipe sont esquivées au profit d'un exercice de style ce cohésion d'équipe, plaquage rhétorique ou illusionniste. Le coach d'équipe fonctionne alors comme une réponse à une question qui n'est pas ouvertement posée : « quelle est la performance managériale du dirigeant ? »

Les prémisses de la collégialité autour du leader coaché sont plutôt confondantes, entre déplacement d'une frustration et évitement d'une fragilité. Dans un moment d'individualisation du leadership qui conteste de plus en plus la coordination collective[392], à qui profite la mystification de l'équipe dirigeante ?

La mystification de l'équipe dirigeante

---

390 La violence symbolique qui est la marque de toute société humaine fonctionne totalement dans le coaching d'équipe, où il n'est pas rare de voir la cohésion se souder contre une victime émissaire morale (la concurrence, la maison-mère, une marque, le conseil de surveillance, …) ou physique (un bouc émissaire dans l'équipe). La conscience malheureuse du matérialisme utilitariste pourrait-elle expliquer le silence édifiant des ouvrages de coaching d'équipe sur l'anthropologie libérale de GIRARD ? Cf. pour mémoire, René GIRARD, *La violence et le sacré*, Hachette, Pluriel, 1972 (1987) et infra § II -2.2.1

391 Pour la distinction entre team building et coaching d'équipe, voir Thierry CHAVEL, *Profession : coach*, Demos, 2003, pp.195-201.

392 La théorie des jeux, très compatible avec la théorie néoclassique, offre par le « dilemme du prisonnier » de John von NEUMANN un modèle théorique assez proche de la double contrainte du fonctionnement en équipe des dirigeants. La question éthique qui surgit en coaching d'équipe est immanquablement : « Comment faire pour que chacun trouve un intérêt à poursuivre un bien commun ? »

Comparé à la littérature abondante qui alimente le coaching individuel, peu d'ouvrages abordent spécifiquement le coaching d'équipe en termes de méthodologie et de signification managériale[393]. L'individuel primant le collectif, force est de constater que le coach est légitime pour accompagner une personne plutôt qu'un groupe de personnes[394]. En quoi l'équipe est-elle une impasse pour le coach de dirigeant ?

Dans une organisation pyramidale où l'individualisme est une valeur constante, l'équipe de direction semble anachronique. Plus le discours célèbre l'équipe, plus il y a fort à parier que le collectif a disparu comme référent de l'action ; lorsqu'une équipe est harmonieuse, est-il besoin de la canoniser[395] ? La nostalgie du lien communautaire en entreprise, et dont le coaching d'équipe est un symptôme, renvoie à la représentation délicate d'une entreprise dont le collectif est vécu en mode mineur, y compris dans les organisations communautaires[396]. Gouverner une entreprise, pour le leader coaché, consiste à revisiter la nature du lien social[397] qui réunit ses subordonnés surnommés « collaborateurs » par la même hyperbole décrite plus haut. L'engagement humanitaire ou associatif large parallèlement au travail, la recherche d'une « passion » extraprofessionnelle de certains salariés, sont d'autres signes de ce déracinement du leader postmoderne qui cherche à combler de façon immatérielle ce que la logique matérielle évide.

Le recul des institutions symboliques décrit plus haut se traduit aussi, en entreprise, par des attachements plus éphémères et des allégeances plus locales : un projet organisationnel ou

---

393 Les approches boîtes à outils, imprégnées d'une lecture instrumentale de la PNL, des techniques de créativité ou de l'Analyse Transactionnelle dominent les ouvrages de gestion. Il en résulte une confusion constante entre management d'équipe et coaching d'équipe, dont on devine le bénéfice mercantile. Plus sérieusement, voir Pierre CAUVIN, *La cohésion des équipes*, ESF, 2003 et Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Village mondial, 2002

394 Accompagner une personne et non un individu consiste à mobiliser toutes les représentations qui traversent cette personne, que le coach Paule BOURY-GIROUD appelle les « sous-personnalités ». L'altérité fait partie du développement personnel, dans une perspective lévinassienne où la relation à autrui est constitutive de l'identité. L'individu est, selon nous, un construit théorique d'une monade désocialisée, fondement-même de l'*homo oeconomicus*. Cf. Daniel SIBONY, *Don de soi ou partage de soi ?*, Odile Jacob, 2000

395 L'utopie collectiviste et ses désillusions en est un exemple, qui resurgit dans certaines origines du coach (voir infra I-3.3.1) ; a contrario, un cas d'école de responsabilité collective dans le capitalisme post-industriel existe, a fortiori dans l'industrie brésilienne de biens d'équipement : SEMCO, dont la mue managériale est racontée sans mystification in Ricardo SEMLER, *A contre courant*, Dunod, 1993

396 Cf. ENRIQUEZ, *op. cit.*

397 Le débat est ancien dans la sociologie allemande, et ne fut pas tranché par WEBER, cf. Ferdinand TÖNNIES, *Communauté et société*, Presses universitaires de France, 1977 (1922)

économique, aussi trivial soit-il, est toujours l'occasion de recréer des liens sociaux dans des réseaux affinitaires improbables. Dans la génération actuelle des dirigeants qui ont « fait mai 68 », la célébration de l'équipe dirigeante, prend souvent racine entre deux référents idéologiques opposées, la famille d'une part et la communauté hippie d'autre part. Ces deux figures fantasmatiques résistent peu à la réalité performative du leadership.

Car si les réussites sont individuelles en entreprise, les échecs sont collectifs. L'impensé du leader coaché se situe dans la contre-performance, où l'équipe tient lieu d'exutoire confortable. Le déficit de sens est aussi, corrélativement, un défaut de responsabilité sociale, au sens d'HABERMAS. Le rôle du coach d'équipe de direction est éminemment sacerdotal, en ce qu'il fait passer un requiem pour une noce. Les rites et les codes collectifs de l'équipe dirigeante (réunions régulières, discours incantatoires, grades et classifications distinctives, séminaires et grand-messes affirmant une solidarité à toute épreuve, etc.) peuvent survivre longtemps à la réalité qui leur donnait sens, si celle-ci a jamais été à l'œuvre en entreprise. Au rythme des fusions et démantèlements d'entreprises, le coach de dirigeant intervient, de ce fait, sur les décombres du lien d'appartenance à un collège de direction, à une équipe de travail voire à un site professionnel. L'exercice de *team-building* est au plus un *incentive* dans la palette managériale de « motivation » des directeurs, rarement un lieu pour inventer ou raviver un esprit collectif désuet.

La pauvreté symbolique du discours managérial se retrouve jusque dans le recours à « l'équipe dirigeante » comme fantasme sans réalité.
Quelle est la logique collective d'une équipe de direction, si la cohésion des individus et la cohérence de la vision sont battues en brèche par le leadership utilitariste ? Deux aspects semblent justifier la présence du coach auprès d'un comité de direction.

D'une part, le coach atteste **l'appartenance à un corps en mal de représentation**, l'équipe dirigeante, selon le même syllogisme qui veut que l'on soit dirigeant pourvu que l'on ait un coach de dirigeant. La figure imposée du séminaire de direction a au moins une fonction utile, certes idéologique mais fortement signifiante, celle de donner ses lettres de noblesse à une communauté de dirigeants qui n'a de commun que le nom. L'étiquette de dirigeant est parfois

conférée par des signes extérieurs de pouvoir, parfois par l'usage du coach comme attribut symbolique, faute de mieux.

D'autre part, le coach véhicule un **système d'appartenance clanique**, qui fait du dirigeant un statut d'exception distinctif. Dans ce cas, le sens du coach de dirigeant s'adresse davantage à « ceux qui n'en sont pas » qu'aux heureux élus, comme marqueur social par défaut. Le dirigeant et le cadre supérieur sont séparés par la même ligne de partage qui distingue désormais le leader du manager : l'un est dans une logique de performance et d'exercice de ses dispositions individuelles, l'autre est dans une logique de compétence et de promotion sociale. On devient manager par une formation, alors que l'on se révèle leader par un coaching.

Le coaching d'équipe de direction fonctionne ainsi comme un signe d'appartenance qui institue le collectif comme un lieu de pouvoir. Ce n'est pas tant la compétence ni l'expérience qui justifient la dénomination d'équipe, que la solidarité et l'incarnation d'un pouvoir objectif.

L'émergence du corps des dirigeants d'entreprise, contemporain de la montée en puissance d'une extension du paradigme libéral au caractère politique de l'entreprise[398], signifie également une déchirure sociale entre cadres « supérieurs » et cadres « dirigeants : le distinguo n'est pas seulement de nature (classifications, grades et rémunérations afférentes), mais aussi de structure. Le cadre supérieur appartient à la technostructure, et participe donc de la logique de promotion interne par les compétences dans un idéal méritocratique des ressources humaines.
Le cadre dirigeant est un homme d'état major, dont la carrière est horizontale, transverse aux métiers et gouvernée par la *realpolitik* d'un réseau informel (réseaux d'actionnaires, clubs de dirigeants, sociétés philosophiques). Le principe régulateur du manager cadre supérieur est le comité exécutif, quand celui du leader cadre dirigeant – membre d'un comité exécutif souvent illusoire – est le conseil d'administration. A chacun sa tutelle, à chacun sa nostalgie

[398] Au principe de séparation des pouvoirs de la démocratie correspond une trinité moderne dans la sphère privée : gouvernement d'entreprise (exécutif), responsabilité sociale (judiciaire), entreprise citoyenne créant des normes de qualité (législatif). Cf. Pierre-Yves GOMEZ, *La république des actionnaires*, Syros, 2001, pp.184-201.

collective. L'usage du groupe est, pour le dirigeant coaché, un instrument de valorisation individuelle.

3.2.3. Le fossé entre l'image et l'action, justification ultime du coach

Si l'équipe de direction tient lieu de mystification du sens professionnel du leader coaché, comment s'exprime la représentation du leadership ?
D'une part, sous l'angle des savoir-faire de communication interpersonnelle, le coach fonctionne comme une démystification de la mise en scène du pouvoir.
D'autre part, le discours sur le leadership décrit, en creux, le silence sur le pouvoir qui hante les dirigeants.

Du media-training au coaching : derrière l'imagerie du pouvoir

---

Dans le non-sens symbolique qui habite la représentation du dirigeant, y compris son collège de direction, la « communication » fait office de mot-valise, comme le « changement » tient lieu de mantra du management.

De quoi s'agit-il ? La communication est au leadership une boîte noire équivalente à la main invisible de SMITH, souvent associée dans un lieu commun aux termes « déficit », « problème » ou « manque ».

Communiquer est la grande affaire postmoderne, où le processus fait signe, davantage que le contenu du message produit.
En termes de signifié, la communication passe d'un moyen à une finalité dans la fonction du dirigeant, le faire savoir caractérise le leader comme le savoir faire le manager. La fonction du coach est ici d'aider le dirigeant à formuler un discours sur une vision plus ou moins présente. L'objectif d'un tel travail est d'assimiler légitimité et crédibilité du dirigeant, en travaillant sur l'image que produit le discours du leader sur son entourage professionnel davantage que sur le contenu de sa vision. L'*imago* de son pouvoir fait plus trace que l'*anima* de sa

puissance, et le travail du coach est ici moins médiologique[399] que cosmétique. Apprendre à paraître est au cœur de ces « media-trainings »[400] dédiés aux dirigeants.
En termes de signifiant, la communication est le symptôme, non la cause, d'une crise de la représentation décrite plus haut. Le point d'entrée dans le développement du leadership par l'*homo communicans* met en exergue l'emprise de la forme sur le fond dans la mesure de sa performance[401].

Le coach de dirigeant est alors convoqué pour faire entendre la voix du dirigeant, abstraction faite de sa parole. Or, cette approche du tout communicant épuise les registres de la représentation du pouvoir. En effet, la médiatisation du dirigeant et le coach comme préparateur de cette imagerie conduisent au paradoxe d'une représentation désincarnée. Quand la performance du leader se ramène à « faire impression », de sujet il devient objet de communication institutionnelle. La découverte des médias est souvent, pour le leader coaché, une déception égotique face à la vacuité éthique d'un propos éphémère. Le dirigeant prend conscience qu'il est l'homme-sandwich de son entreprise[402], dans un malentendu que les technologies de l'information amplifient : le contenu immatériel est inversement proportionnel à l'audience du média[403].

L'aisance relationnelle, la maîtrise des paramètres de communication non verbale, sont des instruments érigés en modèles de comportement pour un dirigeant postmoderne. La représentation du pouvoir est confondue avec l'image du pouvoir dans un amalgame qui fait du coach un conseiller en processus d'influence. Comment justifier d'un accompagnement de dirigeant alors que l'acquisition des « savoir-être » de communication se résume à quelques notions sommaires (compétences théâtrales et manipulations du langage) ?

---

399 Au sens de relieur symbolique de l'objet technique à sa représentation symbolique. Cf. Régis DEBRAY, Vie et mort de l'image, op. cit. et Régis DEBRAY, « Malaise dans la transmission », in *Les cahiers de médiologie*, Actes du colloque de Cerisy, Gallimard, 2001
400 La formation à la prise de parole et l'usage des journalistes empruntent au coaching certaines postures behavioristes telles que la surestimation de l'impact d'une communication par rapport à l'intention du locuteur.
401 Dire que « la forme est du fond » est un raccourci postmoderne qui fait du diagnostic (comportemental) une prescription (symbolique). Isoler une cause unique face à un effet attendu est un procédé idéologique bien connu.
402 L'objectif effectif de l'exposition médiatique n'est pas tant la starisation du dirigeant qu'une forte visibilité publicitaire pour les produits de l'entreprise, à coûts économiques réduits. Le contenu d'une interview du dirigeant a moins d'importance marketing que la manchette portant le nom, voire le logo de son entreprise.
403 Cf. Chapitre 2 sur l'analyse médiologique du coach de dirigeant

Sur ce vide symbolique, la maîtrise des émotions porte la promesse du réenchantement de la fonction de leader d'entreprise. Le registre affectif, dégagé de la sincérité d'un engagement personnel, est une boîte à outils commode faisant office de performance individuelle. Un happening pathos fait illusion quand les dimensions éthiques, politiques et esthétiques de la stratégie d'entreprise cèdent le pas sur la recherche de performance symbolique[404].

Le coach est convoqué face aux distorsions entre l'intention, le discours et l'acte du dirigeant ; pourtant, la mobilisation des affects, des pulsions et des gestes du corps ne permet pas d'habiller formellement la performance du dirigeant sans adresser en profondeur le différend symbolique que dissimule tout « problème de communication ». La mise en scène du pouvoir est décryptée par la mécanique comportementale du coaching, qui ouvre au dirigeant des abîmes de réflexion quant au fossé entre son image et son action.

Pouvoir et puissance, la peur du vide du dirigeant

En effet, la limite du coaching d'image tient à la fragilité de son résultat ; le dirigeant tout entier consacré à son image se fragilise si son action régulière n'imprime pas aux faits de réussite organisationnelle durable. L'entreprise n'est pas qu'un théâtre de pouvoirs, c'est aussi un lieu de production marchand où la sanction économique l'emporte, *in fine*, sur les jeux et les drames orchestrés par la direction de la communication. Le cadre de l'action, au sens de GOFFMAN, dans lequel le leader incarne sa fonction de représentation, est soumis à un règle utilitariste qui l'emporte sur la structure de rôles intériorisés par les dirigeants[405]. Un dirigeant, aussi charismatique et performant dans son image de leader soit-il, ne résiste pas longtemps à la matérialité du résultat mesuré par ses *stakeholders*.

[404] Le terme anglo-saxon de *performance* décrit finement cette ambiguïté, où le show est à lui seul source d'efficacité.

[405] Sur les concepts d'interactionnisme symbolique chez GOFFMAN, voir Robert HETTLAGE, Karl KENZ (ed.), *Erving Goffman, ein soziologischer Klassiker der zweiten Generation*, UTB Haupt, Berne, 1991.

Le coach est face à cette fragilité du dirigeant, mise à nu par les impasses de la communication comme mot valise. La question de la représentation du dirigeant débouche, en effet, sur un perspective vertigineuse pour le dirigeant : la peur du vide.

Face à la crise de la représentation que les replâtrages behavioristes rendent béants, le dirigeant est confronté à l'alternative suivante : paraître ou disparaître. La grande affaire d'un dirigeant est de durer, en absorbant les chocs de son rôle privé-public au fil des événements organisationnels de l'entreprise : fusions, absorptions, démantèlement, relocalisations, etc.
Si le pouvoir se prend, puis se crée, il en est autrement de la puissance, dimension mystérieuse qui sous-tend la légitimité du leader, et que l'on peut définir comme manifestation naturalisée du pouvoir[406].

La force de l'ordre qui rend un dirigeant imposant, respectable et donc légitime, est un facteur symbolique dont le résultat matériel n'est qu'un lointain supplétif. Le coach est témoin de cette intronisation mystérieuse par laquelle le leader assume sa fonction.

D'une part, le coaching est un **apprentissage de la survie**[407], au sens primitif du terme. Ni l'expertise métier, ni l'intelligence relationnelle ne préparent le dirigeant à affronter l'hostilité de son environnement, et à durer en gardant son intégrité mentale, physique et morale. Survivre est une passion qui consomme plus d'énergie que toute tactique de *realpolitik* ne le préfigure.

D'autre part, le dirigeant n'est guère en paix avec la **légitimité de sa fonction**, compte tenu de l'écart croissant entre son intention et son impact, son discours et ses actes, son *imprimatur* subjectif et la sanction objective de sa performance. Le recours à une force pseudo ou

406 Pour tout le paragraphe suivant, voir l'éclairage de l'Ecole de Francfort sur les sources anthropologiques de la puissance, in Elias CANETTI, *Masse et puissance*, Gallimard Tel, 1986 (1960)
407 CANETTI, *op. cit.*, pp.244 *et seq.*

surnaturelle, un mana[408] permet au dirigeant, littéralement, de « faire autorité »[409] le coach permet au dirigeant de nommer cette tragédie moderne selon laquelle « le roi est nu »[410].

Enfin, tout dirigeant est confronté, à un moment donné, à un **syndrome d'imposture** : ni élu par ses salariés, ni formellement investi par ses administrateurs[411], ni plébiscité par ses pairs, le dirigeant échappe subjectivement à toute rétribution symbolique incontestable de sa mission : son salaire n'est pas immédiatement lisible dans la performance de l'entreprise, ni dans sa puissance singulière. La responsabilité est un apprentissage éthique attestant que l'on ne s'improvise pas dirigeant, l'opportunisme de carrière faisant l'économie de cette notion[412].

La crise de la représentation prend la forme d'une peur du vide pour le dirigeant, que l'absence de pouvoir isole encore davantage que les illusions du pouvoir[413]. Le questionnement[414] du coach est, à cet égard, un instrument de domination subtile pour entretenir le doute du dirigeant sur sa valeur essentielle.

Ainsi, qu'il s'agisse du déficit de vision stratégique (§ 3.2.1), de l'illusion d'une équipe dirigeante (§ 3.2.2), ou des insuffisances de la communication (§ 3.2.3), le coach de dirigeant inscrit la crise de la représentation dans un leader performant, au sens utilitariste. Fragilité et puissance sont intrinsèquement liées dans la fonction du coach de dirigeant.
Le discours du leader imprime, en creux, les failles de sa représentation en général, et la peur du vide en particulier. Le coach est autant symptôme de cette crise qu'il en est la projection utopique : trouver le sens d'une position de dirigeant puissante et fragile à la fois.

---

408 *Ibidem*, p.266
409 Les formes mythiques célébrant la puissance individuelle sont récurrentes dans l'opinion courante pour forcer le respect de l'ordre établi ; on peut citer la puissance de travail, ou les capacités intellectuelles, ou encore le sens des affaires supposés distinguer les *natural born leaders* que la masse des effectifs de l'entreprise.
410 Cf. Le célèbre conte d'Andersen « Les habits neufs de l'empereur » ; la flatterie aveugle des courtisans, et le métier vide des tisserands sont une métaphore éloquente de la peur du vide du dirigeant. La promesse d'une *happy-end*, comme l'enfant candide qui révèle que « le roi est nu ! » et sauve l'honneur, est-elle possible grâce à un coaching moderne ?
411 Le *corporate governance* préconise, précisément, une lettre de mission plus explicite à l'égard du dirigeant salarié, mais avec une absence de pompe et de symboles peu propices à stabiliser sa légitimité.
412 CANETTI, *op. cit.*, pp.351 *et seq.*
413 La peur de l'impuissance est métaphoriquement une obsession de sauvegarde où se retrouve la virilité fragile du chef postmoderne. Le double déni de la mort et du désir qui parcourent l'entreprise est cristallisé dans la peur de l'impuissance du dirigeant senior. L'allégorie hermaphrodite du coach, agent de « fécondation mutuelle », conforte ici le dirigeant dans sa fonction paradoxale de pouvoir et de fragilité.
414 CANETTI, *op. cit.*, pp.302 *et seq.*

Aux frontières du développement des compétences de dirigeants, le coach est le marqueur d'une crise de la représentation au sommet de l'entreprise. La promesse libérale d'une réconciliation entre développement économique et développement de la personne sous-tend le sens du coach de dirigeant dans le capitalisme postindustriel. En quoi le coach tient-il cette promesse ?

3.3.le coach de dirigeant, une utopie méta-moderne en marche

En cohérence avec le paradigme utilitariste, on a montré que le dirigeant coaché est une figure de proue de la rationalité standard élargie de l'*homo oeconomicus*. Mais sa représentation est en crise, sans référent extra-économique pour penser l'impensé de son rôle économique.

En synthèse de ce chapitre, nous abordons le coach de dirigeant comme figure utopique d'un leader « humaniste », à définir.
Notre hypothèse est que le coach signale une mutation prometteuse du capitalisme post-industriel, sur les décombres du développement du management.
D'une part, les utopies organisationnelles ont peu alimenté la figure du dirigeant manager (§ 3.3.1).
D'autre part, le coach est au point charnière entre une conception moderne et postmoderne du dirigeant d'entreprise que nous qualifierons de méta-moderne (§ 3.3.2).
Enfin, le modèle libéral standard atteint ses limites sur les enjeux éthiques et esthétiques du leadership que le coach adresse (§ 3.3.3).

3.3.1. Utopie organisationnelle et figures de leadership : la grande désillusion

L'OD est imprégnée des fondements de la pensée libérale, et rencontre l'OB dans le concept même de coaching. Pourtant, on ne trouve guère de trace d'utopie organisationnelle dans la théorie standard des organisations[415]. Or, les fondements modernes de la pensée industrielle comportent un aspect utopique, d'invention d'autres modèles sociaux, de l'œcuménisme socialiste et industriel de SAINT SIMON[416] à celui, plus imprégné d'éthique protestante, de TAYLOR. Dans les deux perspectives, la science des organisations repose sur un humanisme issu du siècle des Lumières. Comment expliquer le désenchantement du leadership, à l'heure où ce dernier est investi, précisément, d'un rôle symbolique, sociétal et politique ?

Un leader sans utopie ; autres lieux, nouveau lieu commun

L'utopie, forgée par Thomas MORE en 1516 qui en fait une île idéale où les rapports sociaux ne sont que mépris pour l'argent, étymologiquement « qui n'est d'aucun lieu », se définit en philosophie comme « tout projet de société idéale et parfaite, laquelle est tenue pour chimérique et ainsi nommée ou, au contraire, contient le principe d'un progrès réel, un ferment et un stimulant pour un avenir meilleur. »[417] La notion d'utopie, sociale et ambivalente, semble éloignée du leadership, individualiste et pragmatique.

Au sens large, les utopies parcourent la pensée occidentale dans un processus de rationalisation du bien être collectif, avec trois temps forts :

- les utopies prémodernes, qui inventent la Cité idéale à partir d'une alternance entre imaginaire et réalité[418], dans un souci d'harmonie du monde[419] ;

[415] MINTZBERG a formulé tardivement le concept d'« adhocratie » pour penser l'impensé des archétypes de structures organisationnelles qu'il a formulées ; même des auteurs plus « engagés » idéologiquement ont ignoré le caractère utopique des organisations et des dispositifs matériels de l'entreprise, dans un souci d'institutionnalisation et de légitimation loin de la poésie fouriériste. Cf. Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*

[416] Cf. Henri de SAINT SIMON, *Le nouveau christianisme*, Seuil, 1969

[417] Louis-Marie MORFAUX, Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Armand Colin, 1985

[418] Cf. *Encyclopaedia Universalis*, les utopies s'articulent autour de trois axes : un principe d'alternance entre réalité et imaginaire, un principe d'altercation qui met en cause un système existant, un présent insatisfaisant, et un principe d'alternative, supposant la construction de solutions aux problèmes posés par le système en place. C'est la troisième étape qui fut la plus décevante dans l'histoire moderne. Le coaching de dirigeant, comme

- les utopies chrétiennes, initiées par la querelle entre Thomas MORE et ERASME, qui pensent l'épanouissement de l'homme et contestent les hiérarchies ecclésiastiques à travers le monachisme et sa mystique communautaire[420] ;

- la régénération matérialiste à partir du siècle des Lumières, dans une double filiation chrétienne et scientiste, qui accompagnera le développement de la société industrielle et les expérimentations communistes[421].

A l'évidence, l'ancrage des utopies, y compris organisationnelles, dans la science politique et la macro-économique, présente peu de proximité avec les sciences de gestion en général et le développement du leadership en particulier. Le management véhicule certes une idéologie manifeste[422], mais son projet utopique semble flou.
Pourtant, dès la première révolution industrielle, deux pensées racines mettent le leader d'entreprise au centre d'utopies contraires.

D'une part, le fondement religieux du développement du capitalisme industriel n'est plus à démontrer, qu'il soit lié à l'*habitus* protestant[423] ou au catholicisme de l'ère industrielle. Dans la pensée du patronat chrétien, le premier favorisera un certain élitisme et une conscience morale du profit, le second légitimera une organisation hiérarchique inspirée du clergé, le patronage et ses œuvres sociales, puis le paternalisme et son ouvriérisme familial[424]. Une approche plus ou moins subversive du travail, revenant aux sources chrétiennes du

---

rêve d'un leadership harmonisant le développement personnel et la performance entrepreneuriale, est une utopie post-industrielle.

419 D'HOMERE à ARISTOTE, en passant par PINDARE et ESIODE, le Jardin d'Eden étant une version juive d'un mythe païen d'île enchantée, que l'on retrouvera chez DEFOE en 1719 (*Robinson Crusöe*) et chez Etienne CABET en 1842 (*Voyage en Icarie*, Slatkine, Genève, 1979)

420 Cf. Jean SEGUY, « Monachisme et utopie », *Annales*, Vol. XXVI, 04/1971, pp.328-354

421 Sans développer ce sujet qui n'est pas notre propos ici, citons pour mémoire Robert OWEN, « Textes du catéchisme de la nouvelle conception de la société suivi de trois adresses », *Textes choisis*, Ed. sociales, 1963 (1817) ; Friedrich ENGELS, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, Ed. sociales, 1971 (1880) ; les phalanstères de FOURIER par exemple *in* Henri DESROCHE, « La société fouriériste, du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués », *Revue Esprit*, Seuil, 1975

422 Cf. Jean-Pierre LE GOFF, *op. cit.*

423 Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, op. cit.*

424 M-F. LE PLAY, *Apologie du retour de la morale et de la religion dans l'atelier*, Alfred Mane & Fils, Tours, 1870 et LE PLAY, *Les ouvriers européens*, Librairie Editeurs, Paris, 1870

marxisme[425], a également pensé le développement spirituel en parallèle du développement économique des années 50[426].

D'autre part, la perspective mystique du développement industriel est présente dans le positivisme radieux de SAINT SIMON[427] et l'optimisme mercantile des Physiocrates, qui imprègne l'espace social en Angleterre[428] et aux Etats-Unis[429]. Pour preuve qu'il s'agit d'une utopie, cet industrialisme éclairé a imprégné toute l'ère industrielle en transcendant la ligne de partage idéologique du socialisme scientifique au taylorisme occidental.

L'idéologie du leadership, pragmatique et utilitariste, n'est autre qu'une utopie dégradée, voulant réaliser le développement personnel dans le même sens que la croissance de l'entreprise. Quelle fonction le coach remplit-il ici ?

Le dirigeant coaché est pris entre deux utopies contradictoires, celle du patron solidaire, niant son propre pouvoir d'une part, et celle du patron libéral, remplissant une mission sociale : socialisme vs. mysticisme religieux, féminin vs. masculin, humanisme de classe vs. noblesse de cœur, la dialectique est tellement signifiante que le dirigeant cherche dans le coaching un instrument de syncrétisme, entre OD et OB d'une part, entre matérialisme et spiritualité d'autre part.

Dans cette querelle, force est de constater que le coach ne choisit pas de camp, voire qu'il entretient le *no man's land* de l'utopie du leadership. L'illusion fusionnelle d'une entreprise

---

425 L'humanisme marxiste, en particulier dans la théologie de la libération, a-t-il fait autre chose que séculariser les vertus cardinales de l'Eglise ? Sur la dimension subversive du thomisme en économie, cf. Bernard LAURENT, *La doctrine sociale de l'Eglise : une lecture critique de l'idéologie libérale*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, n°03PA010032

426 Le mouvement des prêtres ouvriers d'une part, cf. M-D. CHENU, *Pour une théologie du travail*, Seuil, 1955 et le personnalisme d'autre part, cf. Emmanuel MOUNIER, *Le personnalisme*, Presses universitaires de France, Paris, 1949, font de la valeur « travail » un point central dans le cheminement spirituel moderne.

427 C-H. de SAINT SIMON, « L'industrie », vol. 2, La physiologie sociale, *Œuvres choisies*, introduction et notes de Georges GURVITCH, Presses universitaires de France, Paris, 1965

428 L'Angleterre fut, avec la Palestine d'avant guerre, la terre promise de toutes les expérimentations utopiques en économies communautaires (cités-jardins, coopératives owénistes, collectifs libertaires). Les années soixante, et le mouvement hippie, assimilent plutôt l'utopie avec l'Orient ; cf. A. GRANDCOLAS, *Auroville, un rêve qui prend forme*, Ed. Grandcolas, 1982

429 L'idée de Nouveau Monde, en analogie avec la Nouvelle Jérusalem, est présente dans l'imaginaire du capitalisme américain ; ainsi, on assiste aujourd'hui moins à la résurgence des sectes religieuses dans une Amérique matérialiste, qu'à une continuité de référentiel de messianisme et de rigorisme protestant. Cf. Regis DEBRAY, *Le feu sacré, fonctions du religieux*, Fayard, 2003, pp.63-85 et 315-328

lieu de réalisation de soi ne fait plus recette, c'est l'idée postmoderne d'un développement personnel comme supplétif au désenchantement organisationnel qui alimente aujourd'hui le coaching de dirigeant. A l'utopie sociale du management, succède l'utopie individualiste, égotique ou personnaliste du leadership, tandis qu'au consultant maître à penser succède le coach directeur de conscience[430]. L'isolement du dirigeant n'est donc pas un frein mais un facteur déclenchant au développement professionnel de celui-ci, le coach parachevant le modèle utilitariste plus qu'il ne l'amende.

Le dirigeant coaché, héraut malgré lui

Dans cette position paradoxale de non lieu du sens, le coach inaugure donc une utopie post-moderne de développement du leadership. Les référents symboliques du capitalisme postindustriel décrivent cet investissement de sens dans un patchwork philosophique :

En premier lieu, la **puissance du dirigeant** est un fondement de cette nouvelle utopie, dessinée en creux par la peur de l'impuissance évoquée plus haut. Qu'elle soit considérée comme fonction d'une personnalité-type du leader – le coaching comme sélection des hauts potentiels – ou comme apprentissage comportemental – le coaching comme formation individualisée à l'influence -, la puissance individuelle est la promesse du coach à son coaché. Le dirigeant salarié, en quête de reconnaissance professionnelle au sens étymologique du terme, y trouve un support pragmatique pour penser son action. Parler de puissance, c'est donner à l'exercice du pouvoir un sens plus immatériel que l'imaginaire sanglant shakespearien et donner un terrain de représentation sociale à la volonté de puissance du matérialisme contemporain.

En deuxième lieu, la **figure de la paix** est une autre racine de cette utopie postmoderne. Le coaching est présenté et perçu par le dirigeant comme un espace préservé et pacifié face un

[430] Sur les origines historiques de la fonction religieuse du coach de dirigeant, voir Chapitre 2

« monde des affaires » violent et imprévisible. Cette représentation, intrinsèquement liée à la philosophie de l'action dont participe le coach, n'est pourtant pas spécifique au développement personnel en entreprise ; elle semble davantage avoir partie liée avec l'utopie néo-libérale contemporaine, qui envisage le cheminement personnel comme un combat, une mission, un libre choix, et fait de la sélection naturelle une règle de facto des rapports sociaux[431]. Le dirigeant capitaliste, investi d'une profession vocationnelle décrite par WEBER, veut « sauver le monde » en « travaillant sur soi ». Cette perspective vaguement millénariste, s'appuie sur un patchwork new-age inspiré des arts martiaux dont nous interrogerons le sens spirituel au Chapitre 3. Elle fait du capitalisme post-industriel le lieu de représentation de ce désarmement moral du leader, entreprise de civilisation d'une concurrence économique grandissante[432].

En troisième lieu, le référent utopique du coach de dirigeant est une **promesse de sagesse**, dans un cadre symbolique flou de maître et disciple[433]. De même que l'idéologie la plus sournoise est de ne point en revendiquer au nom d'un pragmatisme naïf, le coach est prosélyte en ce qu'il professe une absence de profession de foi : le développement personnel du dirigeant véhicule, en soi, l'idée que cela fait sens[434] de se développer dans la vie professionnelle, plaidoyer d'un utilitarisme en mal d'incarnation. Le coach rapatrie ainsi dans la rationalité instrumentale le chemin de développement personnel du dirigeant, qui de moyen devient un objectif de performance du leader[435].

Le dirigeant coaché est donc porteur d'une utopie en marche, dont la sagesse, la puissance et la paix sont les allégories fondamentales. Face à la crise de la représentation du capitalisme

---

431 Le cinéma d'anticipation véhicule cette conception du héros solitaire depuis les westerns jusqu'à la technophobie millénariste des Frères WACHOWSKI ou d'Enki BILAL. Le *Far West* rejoint le *Deep Inside* dans la géographie imaginaire postmoderne.

432 Un ouvrage emblématique et édifiant de cet angélisme violent est le best-seller de Paolo COELHO, *Manuel du guerrier de lumière*, Livre de Poche, 1997 qui transfère au développement personnel la grammaire et le lexique de la guerre, sans le contexte historique et spirituel de SUN TSE ni l'humour déconstructionniste de la fable écologique de Roy LEWIS, *Pourquoi j'ai mangé mon père*, Babel, 1990 (1960).

433 Le mentoring relève clairement de cette posture initiatique, alors que le coaching participe plutôt d'une dialectique faustienne

434 Ce que véhicule l'éthos capitaliste est, à tout le moins, une rationalisation du développement professionnel, l'idée qu'il est utile et donc juste de développer le leadership légitime le coaching comme instance symbolique.

435 La prescription de coaching à un « leader » fonctionne parfaitement comme un *double bind*, qui ne se refuse pas…

post-industriel, le dirigeant est un héraut postmoderne malgré lui ; il utilise le coach comme guide paradoxal, sur les décombres des utopies sociales du XX^{e} siècle. Le coaching incarne une utopie pour temps incertains, qui se conjugue au présent : en entreprise, l'instantané disqualifie de plus en plus la prospective stratégique et l'héritage culturel.

Pour rendre compte de cette posture pseudo-millénariste, il convient de repérer ce que signifie un chemin dont le but est de cheminer, dans le capitalisme tardif.

3.3.2. Moderne ou postmoderne, le coach de dirigeant en déroute ?

La dimension symbolique du développement du leadership ne va pas de soi, tant l'utilitarisme produit un discours paradoxal sur la performance individuelle et collective. L'oxymore d'une utopie post-moderne fait du coaching davantage qu'un instrument de sophistication des ressources humaines, un authentique dépassement de la modernité.

A propos des « responsables porteurs de sens » : quel sens naît du néant ?[436]

Dans une perspective postmoderne, produire du sens à partir de sa propre réalité vécue constitue le credo majeur du coaching de dirigeants, dans une recherche d'harmonie entre développement personnel et croissance de l'entreprise. L'hypothèse d'un continuum OD-OB est caractéristique de cette posture où le dirigeant coaché est censé représenter la culture de leadership de son entreprise.

Le coaching est utilisé ici pour propager rapidement une culture de leadership assertive, le plus souvent dans une optique de mesure de la performance individuelle. Dans cette optique, bénéficier d'un coaching de dirigeant est à la fois un signal valorisant et un défi personnel. Ce type de coaching s'appuie souvent sur des évaluations de potentiel et des *assessment centers*

[436] Pour tout le paragraphe suivant, cf. Thierry CHAVEL, « A propos des "responsables porteurs de sens" : le coaching est-il moderne ou postmoderne? », *Cahiers de l'Actif*, 01/2005

censés formaliser et objectiver le retour sur investissement de l'accompagnement individuel du dirigeant.
De fait, le développement professionnel devient, dans cette perspective, une fin en soi, l'entreprise étant convoquée comme un lieu de représentation du leadership et non plus comme lieu d'organisation d'une stratégie. Ce déplacement de sens conduit le coach à valoriser le processus de développement plutôt que le contenu du sens produit par le dirigeant. La finalité économique de l'entreprise tient lieu d'horizon et de critère au coaching individuel.

Dans une perspective moderne, trouver le sens à son entreprise est l'ambition du coaching de dirigeants, dans une optique où l'entreprise est « imbriquée » dans un corps social plus vaste qui lui donne sa raison d'être extra-économique[437].

Le coaching est ici utilisé comme vecteur de diffusion d'une vision sociétale de l'entreprise, étendard idéologique d'une citoyenneté d'entreprise balbutiante. La maïeutique du coach est un moyen au service d'un fin supposée plus haute que la production matérielle de richesse : l'engagement du dirigeant dans la Cité. De proche en proche, la démocratisation du coaching voudrait recréer du symbolique, en tant que ferment d'une culture du leadership qui donne à la responsabilité sociale une place centrale dans la performance économique. Le coach agit alors comme un véritable « passeur » de sens, évangélisateur des futurs dirigeants et ministre officiant de l'utopie du leadership décrite plus haut.

Approche subjective et strictement économique d'un côté, approche sociale et à portée morale de l'autre. Le coach intervient sur cette ambiguïté moderne/postmoderne qui fait la publicité de sa démarche, sans la résoudre. De ce flou intellectuel résulte une double limite pour le dirigeant :

D'une part, la continuité entre le sens individuel et le sens collectif n'est pas garantie ; le dirigeant coaché peut surestimer la symbolique institutionnelle de son entreprise et la portée de son engagement, qu'il soit postmoderne (le coaching comme création de valeur) ou

[437] Cf. Karl POLANYI, *op. cit.*, pp.320-334

moderne (le coaching comme ouverture sur le monde), alors qu'un strict choix d'opportunité a pu gouverner la démarche de développement professionnel prescrite.

D'autre part, l'impermanence du capitalisme postindustriel fait peu de cas des promesses humanistes de ses dirigeants, aussi sincères soient-elles : le dirigeant coaché n'est lié à son entreprise que par un contrat salarial, matériel pour ainsi dire, et ce lien ne suffit pas à porter une démarche de représentation sociale moderne (le dirigeant salarié n'est pas élu) ni postmoderne (l'entreprise est une économie-monde plus instable que les institutions de l'Etat-nation).

La fragilité concrète de l'édifice intellectuel justifiant le coaching de dirigeant est manifeste ; qu'il soit moderne ou postmoderne, le processus de coaching repose sur un non-lieu sémantique, une utopie instrumentale où la fin et les moyens semblent interchangeables.

Vers un humanisme instrumental : une représentation métamoderne

La fragilité de l'édifice du coaching renvoie à une autre fragilité, celle de la justification du développement personnel en entreprise. Le leader coaché participe du paradigme utilitariste, en ce qu'il poursuit des objectifs de performance individuelle, mesurable économiquement. L'irruption du coach de dirigeant trouve sa justification dans un accroissement de la performance immatérielle de l'entreprise, sur l'hypothèse implicite suivante : plus le dirigeant est performant, plus son entreprise le sera. Aussi naïve que soit cette injonction, elle n'en décrit pas moins la tentative utopique de penser le développement personnel et la croissance de l'entreprise sur un continuum sémantique. Si le coach est convoqué comme question et réponse à une quête de sens au sommet de l'entreprise, que signifie ce coach qui fait signe au dirigeant[438] ?

[438] Cf. Cornelius CASTORIADIS, *Domaines de l'homme*, Seuil, pp.35-49

D'une part, le coach remplit un vide de sens en substituant à un contenu (stratégique, managérial, technologique) une démarche, une attitude de « coaching » : tout coaching de dirigeant comporte un aspect initiatique, mimétique et transférentiel même, qui fait du coach un modèle de comportement pour le dirigeant en puissance. Le leader coaché est, parfois, un « leader-coach », déployant les attitudes d'écoute, de questionnement et de feedback dans son rôle professionnel. Le prosélytisme de conduite que professe le coach, parfois à son insu, consiste à éduquer le dirigeant à un savoir-vivre minimum. Le patchwork philosophique qu'il mobilise se justifie par l'exigence de premier niveau d'une telle éducation morale, la prise de conscience de son propre mode de fonctionnement. L'utilitarisme n'étant pas amoral, il justifie le recours au coaching par une intégration de l'immatériel dans la performance matérielle. Le développement personnel du dirigeant est « utile », donc il est juste.

D'autre part, le coach sert d'alibi humaniste à un dispositif techno-bureaucratique en mal d'imaginaire. La crise de la représentation se traduit par une réduction symbolique, où la désignation du « développement personnel » suffit parfois à combler le vide de sens : dire que l'on est coaché, pour un dirigeant, participe déjà d'une ré-assurance quant à sa légitimité d'action et sa bonne volonté. La notion même de développement, qui trahit l'amalgame entre progrès technique et progrès humain, offre un raccourci au coach pour se positionner sur les deux registres[439]. Le coach offre un « supplément d'homme » à un système de pilotage de l'entreprise massivement mécaniste.

En conséquence, le coach de dirigeant est une figure hybride dans le référentiel des sciences de gestion ; ni tout à fait post-moderne, puisque l'éthos qu'il véhicule est une morale auto-instituante, ni tout à fait moderne puisque le progrès humain qu'il promeut entretient une familiarité trouble avec la pensée industrielle[440], le coach de dirigeant porte la promesse « méta-moderne » d'une puissance assumée, d'un pouvoir conscient de lui-même, d'une

[439] *Ibidem*, pp.138-152

[440] L'humanisme moderne nous semble s'accompagner d'une vision tragique du monde, depuis les Lumières et l'avatar technoscientifique. L'idée d'une humanité positive et sans accroc au sein du système industriel est étrangère à la modernité et potentiellement totalitaire, surtout depuis la Shoah. Cf. Hannah ARENDT, *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, 1972 (1951) et Georg STEINER, *Dans le château de Barbe Bleue*, pp.61-67

autorité s'autorisant de sa propre autorité ; en quoi cette utopie singulière renouvelle-t-elle le sens du leadership en entreprise ?

3.3.3. Ethique et esthétique du pouvoir, aux limites de la rationalité économique

Le coach de dirigeant est porteur d'une utopie qui dessine les contours d'un rapport au pouvoir matériel méta-moderne : pour diriger en conscience de sa représentation, le champ d'action est moins une réalité politique qu'espace imaginaire de développement[441]. L'isolement individuel du dirigeant favorise le recours à un coach externe pour donner du sens au tissu techno-bureaucratique de son rôle. Cet isolement caractéristique des sociétés industrielles avancées, est qualifié par ARENDT de « désolation »[442], donnant au coach une fonction immatérielle singulière : à quelles conditions le retour sur investissement du coach peut-il être de l'ordre du beau (réenchantement du monde vécu par le dirigeant) et de l'ordre du bien (moralisation des rapports humains autour du dirigeant) ?

L'impasse éthique de l'utilitarisme : le coaching comme signe de déclin

L'usage du mot « humanisme » en coaching est à la mesure de son ambivalence : comment l'utilitarisme qui sous-tend le leadership en entreprise peut-il s'accommoder d'un sésame philosophique si commode ?

L'humanisme répandu à la Renaissance porte, historiquement, une double essence : l'unicité de l'homme affirmée dès l'Ancien Testament d'une part, et l'universalité de l'expérience

[441] La dimension régressive de cette représentation du leadership est patente, recréant une « matrice » organique à partir d'un lieu de production matérielle et de reproduction symbolique. Le contrat moral du dirigeant coaché est davantage individuel que social, l'entreprise étant fantasmée comme un lieu d'appartenance affinitaire porteur de sens, une institution postmoderne, un substitut de famille politique.
[442] ARENDT, *op. cit.*, p.225 *et seq.*

humaine datée de TERENCE[443] d'autre part[444]. Le détour par le Siècle des Lumières, qui donne à la raison une prépondérance dans le chemin de connaissance de l'homme, conduit le coach à se réclamer d'une morale profane de l'homme. L'humanisme, revendiqué par le coach de dirigeant[445], est une forme dégradée de cette filiation philosophique.

L'humanisme dont participe le coach de dirigeant s'accommode étrangement du relativisme de l'idéologie managériale. En effet, le discours sur le leadership est traversé de deux courants qui nous semblent contradictoires, en particulier dans le coaching :
A un extrême, une théorie standard élargie abordant le développement des dirigeants comme un registre instrumental, sans différence de degré symbolique avec des disciplines techniques de gestion[446].
A l'autre extrême, le développement professionnel est censé valoriser la singularité individuelle de chacun, avec la notion de « potentiel » à exprimer.

Un arbitraire éclairé : le coaching comme éducation esthétique

Le coach de dirigeant remplit, en quelque sorte, une entreprise humanitaire, de symbolisation de la réalité vécue par le leader. Le matérialisme économique ne fournissant pas de référents suffisants pour transcender son action, le dirigeant mobilise le coach pour créer de la créativité.

[443] « Je suis homme, j'estime que rien de ce qui est humain ne m'est étranger. », TERENCE, *L'Heautontimoroumenos*, 164 av. JC
[444] Cf. Erich FROMM, *L'homme et son utopie*, Desclée de Brouwer, 2001 (1991) ; l'œuvre de FROMM est marquée par la tentative de joindre la Théorie critique de l'Ecole de Francfort dont il fut un représentant avec la psychanalyse « existentielle » de Theodor REIK. Il a tracé une voie méconnue entre FREUD et JUNG, entre psychologie, critique sociale et philosophie morale qui permet d'interroger les divers enjeux du coaching.
[445] Le coach comme « consultant en relations humaines » hypostasie l'humanisme.
[446] Les normes de gestion atteignent, ainsi, les « soft skills » après avoir concerné uniquement les fonctions « hardware » de la gestion (finance, comptabilité, marketing, ventes, etc.). Les National Vocational Qualifications (NVQ), ou la méthode Hay de « pesée des postes », ou encore l'architecture informatique des progiciels intégrés dans leurs modules dédiés au Développement des Ressources Humaines, attestent cette rationalisation de la performance individuelle des leaders en x critères, y compétences ou z comportements types. Voir par exemple Trevor BOUTALL, *Compétences managériales, le guide*, Ed. Demos, 1998

Dans cette perspective, le coach est pleinement instrumenté comme « bouffon du roi », avec une même subversion du politique en comique[447].

D'une part, le coach sollicite plus que les fonctions intellectuelles de jugement et d'élaboration conceptuelle les facultés créatives de symbolisation et d'imagination pure du dirigeant[448].

D'autre part, le miroir tendu par le coach au dirigeant renvoie ce dernier à son aptitude à gérer son emprise sur la réalité, face aux déformations de son image. Les dirigeants narcissisent leur ego par souci de reconnaissance, mais cherchent surtout à corriger leur « alexithimie » congénitale[449]. Le coach sert donc d'éducateur – ou de ré-éducateur – émotionnel, dans un cadre explicitement favorable parce qu'externe, bienveillant et confidentiel.

Enfin, l'humour et la subversion du coach, à l'image du fou du roi, servent à dédramatiser la perception qu'a le dirigeant de son champ d'action[450]. Ironique, subversif ou clownesque, le coach cultive son décalage professionnel, son impertinence pertinente qui est partiellement sa proposition de valeur[451].

---

447 Pour tout le § suivant, cf. Manfred KETS DE VRIES, *Leaders, fous, imposteurs*, ESKA, 1995

448 Autrement dit, le cerveau droit est plus utile que le cerveau gauche en coaching. Le succès dans le monde anglo-saxon d'ouvrages « prêt-à-coacher » inspirés des Présocratiques et des Sophistes est éloquent du recours à la créativité tous azimuts en matière de développement du leadership. Cf. Roger von OECH, *Expect the unexpected or you won't find it – A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*, Berret Koehler, San Francisco, 2002 ; Marilee G. ADAMS, *Change your questions, change your life*, Berret Koehler, San Francisco, 1998

449 La production des élites techno-bureaucratiques favorise la répression des émotions au profit d'un conformisme pseudo-rationnel. Le coach inaugure, à la différence du conseil expert supposé plus cartésien, une rupture idéologique avec ce culte de la raison objective. L'impératif idéologique de toute forme de pouvoir, démontré DEBRAY *in Critique de la raison politique*, Nrf, 1974, va au-delà du recours à l'intelligence courbe (de la ruse d'Ulysse décrit par DETIENNE et VERNANT, *op. cit.*) pour solliciter les affects privés dans la performance individuelle : « l'atmosphère amicale entretenue suivant les conseils d'experts du management et adoptée par chaque usine en vue d'augmenter la production place ce qui subsiste de sentiments privés sous le contrôle de la société, parce qu'elle semble resserrer les relations des hommes avec la production, en leur redonnant un caractère privé. », ADORNO, HORKHEIMER, *op. cit.*, p.159

450 Dédramatiser le drame des sphères dirigeantes, voilà encore inscrite l'utopie du leadership, où le pouvoir s'incarnerait sans violence symbolique. Le recadrage produit par le coach sur la représentation du dirigeant l'immunise contre le stress (physique), pas contre la responsabilité (morale) de sa fonction.

451 La position précaire du coach est ici, comme pour le bouffon du roi, d'associer risque d'être irrévérencieux et verrouillage égotique de l'auto-dérision : le dirigeant, qui croit tromper son ennui par le bouffon, est lui-même dupé quand ce dernier fait mouche. La

Le coach du dirigeant est un fou du roi, usant de l'humour comme un exutoire d'anxiété, mais servant également de mécanisme de contrôle psychique puisqu'il souligne la règle qu'il transgresse : respecter la légitimité du dirigeant[452].

Le coach emprunte à SOCRATE sa technique, voire son esthétique : en « éduquant » le dirigeant à la sagesse, il conduit celui-ci à regarder son monde professionnel avec un œil enchanté[453] : l'enfant intérieur, convoqué implicitement par le coach, permet de libérer les capacités créatives du dirigeant, au-delà de sa propre image.

Le coach de dirigeant marque le passage d'une conception matérielle, politique et morale du leadership, inscrite dans le modèle de l'*homo oeconomicus*, à une conception immatérielle, symbolique et affective du leadership.

Cet « humanisme instrumental » accomplit le rêve utilitariste d'un dirigeant performant et en conscience de soi. La quête de sens imbriquée[454] dans la recherche de profit marque ainsi l'apogée de l'utilitarisme.

Dans le même temps, le dirigeant coaché est face à l'aporie de son action, dominé qu'il est par sa propre domination idéologique : un leadership sans transcendance, matérialiste et individualiste, porte en germe le recours au coach comme une utopie méta-moderne : le sens

---

logique de Cour, à partir du XVII[e] siècle, mettra au pas cette subversion du pouvoir en son sein.

452 L'irrespect de l'autorité est une telle banalité dans la crise de la représentation actuelle, qu'elle ne voit pas le conformisme d'autocontrôle qu'elle provoque ; le dirigeant ridiculisé n'en est pas moins enclin à affirmer sa légitimité et à exercer son pouvoir, canalisant la contestation dans un humour « rebelle et légitimiste » du coach.

453 Au-delà des chromos naïfs, « Le Petit Prince » tient une place particulière dans le réenchantement du leadership suscité par le coach, au-delà des dirigeants de culture francophone : après la Bible, c'est le livre le plus lu dans le monde (source : *l'Express*, 5/1/90). La construction du récit (dialogue singulier), le pouvoir créateur de l'imagination (le petit prince comme rêve éveillé de l'aviateur égaré) et le rapport au temps et à l'espace (évasion mentale) font du texte d'Antoine de SAINT EXUPERY un pilier de l'humanisme contemporain, les rencontres humaines sur les 6 planètes avant la Terre – en particulier avec le roi et le businessman – sont autant d'allégories d'une initiation humaniste à l'ère post-industrielle ; l'instrumentation marketing immense du Petit Prince (on compte plus de 20 000 produits dérivés sur le site internet officiel) en montre toute la limite tragique.

454 Le leadership du capitalisme post-industriel, dont le coach semble être un symbole, marque l'aboutissement idéologique et pratique d'un économicisme triomphant ; cf. POLANYI, *op. cit.*

du leadership est dans le cheminement du leader, ce qui achève de désincarner l'entreprise comme corps social.

A la fois privatisation de la fonction stratégique et mobilisation dans l'espace public du développement personnel, le coach de dirigeant marque ainsi un moment critique dans le capitalisme post-industriel. Afin de rendre compte de l'avenir de cette utopie métamoderne, le chapitre 2 explore ses racines historiques. D'où vient ce héros étrange[455] qui dévoile au dirigeant d'entreprise sa propre fin ?

[455] Cf. Pier Paolo PASOLINI, *Théorème*, 1968

CHAPITRE II :
Symbolique du coach de dirigeant, le pouvoir comme représentation

Introduction

Pourquoi y a-t-il des coachs plutôt que rien ?
La pensée managériale en général et le développement du leadership en particulier se sont construits, on l'a vu au Chapitre Premier, sur un continuum avec les sciences de gestion issues du paradigme utilitariste. A côté de savoir-faire techniques, le coaching de dirigeant est apparu comme un savoir-être[456], instrument standard à la charnière entre OD et OB, compatible avec l'idéal-type de l'*homo œconomicus*. Mais cette origine soulève deux questions majeures :

- d'une part, l'évacuation des présupposés idéologiques du pouvoir entrepreneurial, que le retour de l'actionnaire met en lumière avec le *Corporate Governance*,

- d'autre part, le surgissement éthique d'un « agir communicationnel »[457] que la quête du sens du leadership d'entreprise illustre.

Au-delà de la ligne de partage entre coaching de « développement » et coaching de « réparation », l'accompagnement du dirigeant résonne comme une mise en abîme de la fonction de représentation.

[456] Cette perspective se retrouve dans la notion de « qualification sociale ». Pour une approche critique, voir Matéo ALALUF, Qualification : peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux ? », *Problèmes économiques*, 2.294, 7/10/92
[457] Cf. HABERMAS, *op. cit.*

Or, le coach de dirigeant a un sens spécifique dans la sphère de direction de l'entreprise ; ses fondements anthropologiques sont flous. Pour autant, le coach se présente à un moment daté dans l'histoire du leadership d'entreprise. Comment la pratique, la technique et la symbolique du coach s'articulent-elles ? Quelles filiations, réelles et imaginaires, conduisent du despote éclairé, du roi philosophe et du Prince au dirigeant coaché, quelles racines conscientes ou non le coach de dirigeant cherche-t-il dans les figures du confesseur royal, du conseiller de synthèse et du directeur de conscience ?

On a vu au Chapitre Premier que le recours au coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel est le symptôme et la prescription d'une mutation de la rationalité instrumentale, la quête d'un sens méta-moderne étant sa raison d'être.

L'objectif du Chapitre II est de cerner le champ symbolique du coach de dirigeant : quels signes et quels symboles, quels hauts faits et quels acteurs héroïques, quels rites et quelles célébrations, quels récits et quels mythes fondateurs sous-tendent l'intervention du coach de dirigeant dans le champ pratique du capitalisme post-industriel ?

Notre hypothèse est ici que le coach légitime le leadership du dirigeant en dévoilant l'impensé des techniques managériales, à savoir la puissance symbolique.

Nous verrons dans un premier temps en quoi la symbolique du coach de dirigeant est une légitimation immatérielle du pouvoir en entreprise (§ 1).

Nous montrerons ensuite que la pratique du coaching de dirigeant consiste en une initiation à la puissance personnelle, dépassant le dispositif technique de leadership (§ 2).

Enfin, nous verrons en quoi le coach de dirigeant porte une utopie de réenchantement du pouvoir qu'il conviendra de qualifier précisément (§ 3).

1. Symbolique du coach de dirigeant : une légitimation immatérielle du pouvoir

L'histoire du coaching de dirigeant est encore à écrire : entre les origines thérapeutiques[458] (« coaching de vie ») et chamaniques (« les consultations astrologiques des rois »[459]), la trace d'une fonction d'accompagnement personnel du chef d'entreprise est délicate. Nous avons vu ce que la sophistication de l'entreprise capitaliste post-industrielle dit du coach de dirigeant ; l'enjeu est désormais de repérer ce que ce « pouvoir d'accompagner » dit, en retour, de l'inscription historique du « pouvoir accompagné » en entreprise.

Si la généalogie du développement professionnel du dirigeant révèle le nécessaire médiation symbolique du leadership économique (§ 1.1), cette médiation suppose une transcendance immatérielle, extérieure au référentiel manifeste de l'entreprise (§ 1.2) ; cette médiation symbolique illustre qu'une quête religieuse est le centre de gravité de l'action entrepreneuriale individuelle (§ 1.3).

1.1. Généalogie du pouvoir coaché : durer et être vu

Ni régulier, ni séculier, de l'entreprise sans être dans l'entreprise, le coach de dirigeant est un drôle de paroissien. L'historique de sa fonction, avant même que le nom de coach ne la désigne, révèle une légitimation du pouvoir économique à partir de registres extra-économiques.

1.1.1. Origines fantasmées : un Socrate sportif

[458] La ligne de démarcation psy/business, qui concerne le coaching en général, nous semble un faux débat conceptuel et une vraie lutte pour la domination d'un champ professionnel, sans évoquer les gouffres idéologiques qui parcourent les « disciplines de l'âme » ; à ce titre, elle est de moindre intérêt pour notre propos historique ici. Nous reviendrons, en revanche, au Chapitre III, sur la frontière psy/spi qui pose réellement question dans la pratique de l'accompagnement du dirigeant.

[459] La littérature regorge de témoignages de l'influence des savoirs occultes, et de leurs thuriféraires, sur les princes. Que Jules CESAR s'entoure de devins nous surprend moins que le recours à Elisabeth TESSIER par François MITTERRAND, tant l'ère moderne se croit immunisée contre l'ésotérisme. Le coach de dirigeant nous semble emblématique de cette figure hybride qui parcourt l'histoire du leadership, entre sphère religieuse et sphère politique, entre pensée et action, entre rationalité instrumentale et pratiques « irrationnelles ».

La quête des origines du coaching est emblématique du désir croissant de légitimation de la profession. L'idée la plus communément admise fait du diptyque maïeutique socratique et sport de haut niveau les ancêtres prestigieux du coach ; nous verrons ici qu'il s'agit davantage d'un fantasme que d'une filiation véritable, et ce que ce fantasme dit des coachs.

le totem tenace de Socrate : l'ambiguïté entre maïeutique et sophistique

La référence à la méthode socratique, voire à sa doctrine philosophique, est légion en coaching. A première vue, le coach est le digne héritier de Socrate[460] :

- l'ironie socratique se retrouve dans les thérapies paradoxales qui sous-tendent le coaching ;
- la maïeutique fait l'hypothèse que la personne dispose de ses propres ressources pour progresser, et que les réponses à ses propres questions sont en elle, ce que le coaching ne renierait point ;
- la pédagogie de Socrate s'adresse à la « jeunesse dorée » d'Athènes, dont Alcibiade fait partie, tout comme le coaching de dirigeant concerne quelques *happy fews* en entreprise ;
- enfin, la mobilisation du *daimon*, source d'inspiration spirituelle, trouve son écho dans la démarche intuitive et créative du coach dans le processus de construction de sens du dirigeant.

Socrate fait figure de saint patron du coach de dirigeant, soit. En outre, les dialogues de Socrate reflètent un protocole d'introspection que la pratique même du coaching applique 2400 ans plus tard :

- phase d'étonnement, d'acceptation de l'autre et de mise en confiance (écoute active) ;
- phase de questionnement, de dévoilement des richesses propres de l'autre (questions ouvertes) ;
- phase de contradiction dialectique, entre le point d'aboutissement et le point de départ du raisonnement de l'autre (feedbacks et recadrages) ;

[460] Nos réflexions sont inspirées de l'intervention de Michel ROUYER au Club Stratégies, 23/05/01. Cf. Thierry CHAVEL, *Le coaching démystifié*, pp.190-195

- phase où l'interlocuteur déduit que l'approche suscitée par Socrate est différente (reformulations) ;
- phase de rupture du dialogue et de reprise suggérée pour un approfondissement, si le dialogue n'a pas abouti (plan d'action en vue d'une séance prochaine).

A l'évidence, tout conduit à dater l'origine du coaching de la pensée de Socrate : l'accouchement des esprits, professée et pratiquée par le philosophe grec qui préférait la parole à l'écrit, inaugure cette pratique singulière du monologue assisté. Apparue au V^e^ siècle av. JC, cette pratique de la sagesse, souvent associée à l'effigie du temple d'Apollon à Delphes, résonne comme le point central de la philosophie occidentale autour du siècle de Périclès, dans cette époque dite « axiale » qui vit apparaître Bouddha en Inde, les prophètes en Terre Sainte, Pythagore en Grèce, Confucius et Lao Tseu en Chine, et Zoroastre en Perse[461].

D'une part, la filiation socratique du coaching témoigne ici de la quête d'un âge d'or pour penser le capitalisme tardif, voire d'un syncrétisme Orient-Occident typique des ruptures de paradigme[462]. L'histoire de Socrate est tellement ontologique dans l'arbre de la connaissance universelle qu'elle promet un blanc-seing éthique au coach qui s'y rattache.

D'autre part, le coaching trouve là son père fondateur dans une figure à la fois archi-christique et sans église, la mort de Socrate perpétuant les sacrifices tragiques de la pensée antique. Cette paternité fait du coach un acteur central d'une éducation morale dans l'entreprise, précepteur de l'âme du manager pour temps incertains.

Mais l'analogie s'arrête là parce que :

- en premier lieu, la profession de coach présente plus de Sophistes que de Maïeuticiens, usant du langage comme d'un instrument rhétorique, une technique oratoire dont ils font

461 Cf. Karl JASPERS, *Origine et sens de l'histoire*, Plon, 1954 cité par Jacques DERRIDA, *Le « concept » du onze septembre*, Galilée, 2003, p.63
462 Cf. Thierry CHAVEL, « Un coach sans histoire, le passé d'une utopie », in *Actes du Colloque SF Coach*, Ed. Le Manuscrit, 2005

commerce[463], préférant le vraisemblable d'un manager emportant l'adhésion de tous au vrai sens de l'action du leader, parfois impopulaire ;

- en deuxième lieu, la logique du coaching est « performative », au sens de LYOTARD[464], sa finalité est la réussite individuelle dans le monde, avant d'être une quête désintéressée de sagesse universelle. Sauf à éduquer le manager à son insu, le coaching est d'abord une sophistique qui se révèle socratique par accident, ou par surcroît[465].

le sport comme allégorie : l'impasse de l'entraîneur

L'étymologie anglo-saxonne du mot même de coach signale une proximité avec un tout autre référentiel, récent et familier : le sport de compétition. Inspiré tout à la fois de l'entraîneur, du préparateur mental et du manager-agent-imprésario du champion sportif, le coach est né dans l'*organisational behavior* des années soixante.

D'une part, l'idée d'origine était de puiser dans l'expérience des tandems sportifs les plus performants des méthodes pouvant s'appliquer au management pour gérer ses propres performances et contre-performances, motiver les autres en particulier autour d'objectifs ambitieux. Notre époque nourrit une fascination pour le corps, la plastique musculeuse d'un infra-physique qui s'auto-érotise sans cesse. Dès lors, le culte du corps tient lieu de religion

463 Quand on fait référence à Socrate, on omet parfois de mentionner la gratuité du cheminement proposé par ce dernier, entre vœu de pauvreté et vœu de simplicité des ordres mendiants ou du bouddhisme tibétain ; la valeur d'usage du coaching de dirigeants est également problématique, mais son prix de marché et son modèle économique tranchent nettement avec la démarche socratique.

464 LYOTARD, *Le Différend*, Minuit, 1984

465 On trouve dans PLATON, *Protagoras*, Lgf, 1993 la ligne de fracture qui sépare Socrate des Sophistes : d'une part, tout ne relève pas du *logos*, de l'argumentation et de l'*advocating*, mais aussi d'une verticalité du discours, s'inscrivant dans un questionnement de cohérence intérieure/extérieure ; d'autre part, le relativisme de la pensée sophiste (autant dire aujourd'hui du conseil-expert en entreprise) conduit à une aporie métaphysique qui ne permet pas de se construire philosophiquement.

matérialiste dont les salles de sport sont les lieux de culte, et les coachs les ministres officiants[466].

En outre, le coaching sportif mobilise, à côté de l'intelligence rationnelle et de l'effort régulier, une « intelligence émotionnelle », un travail sur le corps, la gestion des énergies de l'athlète et le choix d'un équilibre de vie qui renouvellent la gestion des compétences managériales.

Enfin, le coaching sportif entretient avec le coaching de dirigeant une proximité pratique : relation singulière coach-coaché fondée sur une pensée positive centrée sur la performance, techniques de concentration pour gérer le stress, *esperanto* lisse pour accompagner le mouvement dans la société des loisirs.

Hélas, la communauté lexicale ne suffit pas à fonder le coaching sur les mêmes prémisses que le sport.

- Primo, les coachs sportifs sont généralement davantage des mentors que des coachs, s'appuyant sur leur expérience et leur maîtrise technique dans la même discipline sportive que leur élève ; ils transmettent un savoir avec un fort engagement affectif, dans une relation sexualisée étrangère au coaching[467].

- Secundo, le dirigeant d'entreprise n'est pas un sportif de haut niveau. Son enjeu est de durer, non pas d'accomplir un exploit.

- Tertio, la référence au coaching sportif marque la nostalgie paradoxale pour un lien collectif au travail et pour un traitement d'élite des managers. Le manager-coach est particulièrement marqué par ce fantasme sportif du corps d'élite, censé exalter la compétition par une saine émulation. Ici naît sans doute une spécificité du coaching

[466] Précisons que le terme « coach sportif » cache en général trois fonctions spécifiques : le préparateur physique, le préparateur mental (le plus proche du coach de dirigeants d'entreprise) et l'entraîneur proprement dit.

[467] La relation entre l'entraîneur et le sportif de haut niveau est ainsi l'objet d'un transfert incestueux qui revisite le mythe d'Œdipe en ramenant la fonction symbolique de la sexualité à sa dimension purement physique, mécanique et opérante ; certains auteurs y voient une entreprise de virilisation du corps, et de soi. Cf. Claire CARRIER, *Le champion, sa vie sa mort, Psychanalyse de l'exploit*, Bayard, 2003, pp.184-211 et pp.47-57

européen par rapport au coaching américain, plus critique et plus holistique qu'un coaching de la performance *stricto sensu*[468].

Ce que la quête des origines dit du fantasme collectif des coachs

La convocation d'un « Socrate sportif » ne répond, ainsi, pas tant à la question de datation du coach de dirigeant qu'à une origine fantasmée et sublimée dans un amalgame de philosophie antique et de loisir contemporain, typique des catégories socio-professionnelles incertaines de l'ère post-industrielle.
Que nous enseigne ce déplacement rêvé sur une origine incertaine ?

Le coach de dirigeant est, on l'a vu, le marqueur social d'un leadership abouti, dans le paradigme utilitariste. Il est le symptôme d'une individualisation généralisée du développement des ressources humaines, et fait tâche d'huile hors de la sphère dirigeante, pour désigner désormais un style de management (« manager-coach ») voire une fonction ressources humaines (« coach interne »).
Le besoin de légitimation des individus faisant profession de coacher les dirigeants se retrouve dans cette idéalisation du père fondateur, mi-Socrate mi-Aimé JACQUET : en s'inventant des parents adoptifs populaires et référents sociaux, les coachs tentent d'endosser une partie du patrimoine positif véhiculé par ces aïeux fictifs. Le procédé est nouveau, pas l'intention[469]. Dans les deux cas, il s'agit d'évacuer un non-dit pesant sur le « pouvoir de

[468] La critique générique faite à l'« entrepreneur », comme produit de l'idéologie de la performance individuelle, manque, nous semble-t-il, ce moment du développement du leadership en Europe : la sphère de la consommation collective n'est pas homothétique à la consumption individuelle dans la société post-industrielle. Il y a du jeu entre les rôles et les agents économiques, dont la notion de « dispositions » formulée par BOURDIEU rend bien compte : ni hétéronome, ni autonome, le leader d'entreprise s'inscrit dans une servitude volontaire de performance, il n'est pas alternativement le bourreau pervers ou la victime dépressive d'une dépression économique. Pour nous, le culte de la performance n'est pas un substitut individualiste à l'action sociale, pas plus qu'il ne la prolonge symboliquement, mais il coexiste avec le fait politique. L'aliénation est un discours politique, dont le coaching est l'utopie post-moderne. Cf. Alain EHRENBERG, *L'individu incertain*, Pluriel, Hachette, 1995 et *La fatigue d'être soi*, Poches Odile Jacob, 1998

[469] Les médecins ont certes trouvé en Hippocrate un saint-patron qui fait de la science médicale – les « docteurs » - la seule forme de soin officielle (alors que l'Antiquité ne distinguait pas alchimistes et médecins) ; la nouveauté du coaching auto-institué tient à cette référence hybride du sport et de la philosophie, qui condamne la profession à l'ambiguïté entre mode et courant de fond.

pouvoir », l'*empowerment* des théories du leadership, qui inscrit le coach de dirigeant dans un chemin distinct du sport et de la sagesse.

Cette filiation corps et âme, d'ici et autrefois, a un bénéfice pour la profession en émergence : elle réunit sous une même bannière toute la « sagesse en kit » du développement professionnel, dans une inconscience idéologique caractérisée. En amont de cet œcuménisme mercantile, le succès des philosophies de savoir-vivre comme le stoïcisme ou l'épicurisme[470] signifie surtout un déni du débat sur les fondements anthropologiques du coaching, plus encore sur l'idéologie homino-centrée qu'il véhicule dans la sphère entrepreneuriale.

Plus généralement, le patchwork *new-age* qui sous-tend ces pratiques de coaching crée un plus large terrain d'entente entre professionnels dont les visions respectives du monde et de l'homme se séparent irréductiblement. L'intérêt ici est de faire corps, de marquer un territoire, voire de former un espace collectif dont la tentation religieuse n'est jamais absente. L'expérience des écoles de psychanalyse et plus encore de psychothérapies atteste ce tropisme paradoxal vers la meute dans une profession de libération individuelle[471]. L'incorporation du coach dans un espace politique et économique précède donc sa légitimation historique et éthique, ce qui n'est pas le moindre paradoxe d'une pratique au cœur du pouvoir entrepreneurial.

1.1.2. Origines historiques : le confesseur et le roi

Les pratiques de coaching de dirigeant ont lieu dans un temps donné, avec une chronologie réelle qui ne date ni de l'actualité postmoderne (Aimé Jacquet), ni de l'antiquité pré-moderne

---

[470] Le déni du débat tient aux confusions d'écoles de pensée, pas toujours compatibles quant aux hypothèses formulées sur le vivant ou sur la vérité, par exemple. L'innocence idéologique – la pire des idéologies, probablement – tient aussi à l'anachronisme suivant : emprunter sans une problématique claire sur l'humain les sagesses individuelles qui faisaient florès à la fin de l'empire romain revient à ignorer le dépassement moderne (qu'inaugurent PLATON et plus encore ARISTOTE) d'une vision archaïque du temps, obsédée par la mort qui caractérise les stoïciens, les épicuriens et les cyniques des premiers siècles de notre ère. La sagesse immanente de ces pensées pré-chrétiennes n'est pas neutre, convoquée 2000 ans plus tard, dans le « souci de soi » cher à FOUCAULT. Cf. Partie III-1.2.2

[471] Cf. Daniel SIBONY, *Le peuple « psy »*, Balland, 1992, sur le syndrome identitaire et corporatiste des Psys, en particulier lacaniens. « Il est possible que la faiblesse des idées psys sur la religion n'ait pas protégé la psy du risque d'en devenir une. » p.99

(Socrate), et que nous allons tenter de situer précisément entre le *Cinquecento* de Machiavel et le XVII^{e} siècle de Louis XIV. L'enjeu de cette datation est à la fois de délimiter la pratique du coaching de dirigeant comme un espace cohérent, et de cerner le référent historique de l'accompagnement de dirigeants.

le confesseur du roi, proximité historique du religieux et du politique

La foi religieuse n'a pas toujours, loin s'en faut, relevé d'une décision privée. Nous verrons que la dimension symbolique du coach ne peut faire l'économie, à long terme, d'une irruption du religieux dans la sphère du pouvoir.

L'histoire de la confession royale, qui offre un miroir religieux du coach laïc, nous renseigne sur la fonction remplie par ces derniers, de légitimation au nom d'un ordre supérieur du pouvoir royal. Si le fondement du coaching de dirigeant est un humanisme, il semble qu'une transcendance immatérielle et pré-utilitariste mérite d'être exhumée[472].

D'une époque médiévale où le confesseur avait en charge l'âme du roi, jusqu'à la sécularisation du pouvoir religieux sous Richelieu faisant du directeur de conscience un simple donneur d'absolution, l'évolution témoigne d'une relation singulière, secrète voire amicale entre le roi et son confesseur/confident. Les moments de cette évolution qui nous occupent ici sont les suivants :

Un pragmatisme ontologique : dans les premiers temps mérovingiens, la mission de directeur de conscience du roi est de tempérer l'incivilité des mœurs de cour, avant la « civilisation des mœurs » dont parlera ELIAS à l'époque moderne[473]. De Clovis à Charlemagne coexistent la cruauté bestiale de l'entourage du roi et une exigence morale qui donne peu à peu au clergé royal son statut permanent et son pouvoir. L'émergence de la confession secrète et privée, due à Jean CHRYSOSTOME (IV^{e} siècle après JC) aura pour

[472] Pour tout le chapitre suivant, cf. Georges MINOIS, *Le confesseur du roi, les directeurs de conscience sous la monarchie française*, Fayard, 1988
[473] Norbert ELIAS, *La civilisation des mœurs*, Calmann Levy, 1973

effet la moralisation de la vie privée du roi, en vertu de ce que le discours sur le leadership appellerait l'exemplarité[474].

Une privatisation individuelle : à mesure que les Carolingiens puis les Capétiens vont exalter l'origine divine du pouvoir royal la souveraineté « césaropapiste » du roi s'accroît sur l'ensemble de ses sujets, y compris les évêques. Lorsque le lien entre le roi et Dieu devient direct, le directeur de conscience n'est plus médiateur symbolique, il devient strictement politique. Cette inversion de l'ordre sacré et de l'ordre temporel se traduit aussi par l'avènement des « missi dominici » fonctionnaires de Charlemagne, indifféremment laïcs et religieux. Le directeur de conscience du roi devient un professionnel de la pénitence individuelle du roi. On peut dater de 589, au Concile de Tolède[475], le début de la crise de la représentation qui ébranle la figure du père dans le *Credo*, tandis que Charlemagne s'impose comme « roi-prêtre » sur tous les croyants du Royaume de France.

La séparation de la mission publique et religieuse du roi vs. du pape avec la mission privée et morale du directeur de conscience s'amorce ici[476]. Dans la continuité, avec l'apparition des Dominicains qui domineront la fonction à partir de Saint Louis, cette privatisation de la fonction du confesseur royal permet une individualisation accrue de la réflexion du roi sur ses actes, qui ne se confondent plus avec l'identité collective du royaume. En clair, le roi se soucie désormais dans sa vie privée de sa conduite personnelle, avec son directeur de conscience. La relation intime qui se noue fait du confesseur un confident et un juge : la chapelle royale étoffe ses effectifs et inaugure un trouble mélange de développement personnel, spirituel et politique du roi, en particulier à la Renaissance et ses guerres de religion[477].

---

474 « A cette époque, les plus prestigieux évèques directeurs de conscience doivent ainsi alterner fermeté et souplesse, voire capitulation, afin de conserver leur influence et leur vie, et ne pas provoquer de catastrophes par une trop grande intransigeance. Presque toujours ils furent assez habiles pour savoir se contenter de l'essentiel et céder sur les détails. », MINOIS, *op. cit.*, p.47

475 Le retentissement de la fameuse querelle du *filioque*, qui divisa Eglise romaine et Orthodoxes, sur la légitimation du pouvoir temporel est majeur en Occident. Si la filiation sacrée n'est plus immédiate, alors le pouvoir temporel ne procède pas d'une hiérarchie spirituelle du Père, du Fils et du Saint Esprit. La voie est ouverte à un développement spirituel à partir de l'homme et non plus l'inverse. Pour une lecture en sociologie du pouvoir, cf. Jean-Daniel REYNAUD, *Les règles du jeu, op. cit.*, p.98

476 L'ambiguïté du coach de dirigeant, davantage confesseur privé que conseiller des affaires publiques, trouve une source éloquente ici.

477 « Le confesseur est l'ami le plus intime du roi ; il partage avec la maîtresse en titre les secrets du souverain, et le jeu complexe des rivalités entre la femme et le prêtre commence véritablement autour de François 1er et se poursuivra jusqu'au règne de Louis XV. », MINOIS, *Ibid.*, p.242

Pouvoir immatériel, impuissance matérielle : Les dominicains confesseurs royaux exercèrent une influence active sur cette sphère privée, caractéristique de leur ordre ; une culture intellectuelle humaniste, une proximité affirmée du peuple, et une judiciarisation de la pénitence héritée de Saint Thomas font du confesseur royal un éducateur particulier, valorisant la monarchie tempérée et une exigence de rectitude individuelle sans faille[478]. Favoriser la modération du roi suppose quelques compromis individuels avec ses convictions religieuses et morales : « le renforcement de l'absolutisme rendra le dilemme de plus en plus aigu : mettre son âme en danger par trop d'indulgence, ou risquer les foudres du souverain par une trop grande franchise »[479]. Pas de neutralité possible dans cette influence bienveillante et souvent réciproque entre le dirigeant et son coach, comme entre le roi et son confesseur, qui participent d'un même espace temporel et mystique.

Manifestement, tout au long du XVI^e^ siècle, le confesseur est « l'homme du roi »[480], la personnalité l'emportant sur la fonction dans l'équilibre entre superstition médiévale et modération des conflits religieux. Dans un colloque singulier de plus en plus mystérieux, certains confesseurs s'avèrent inspirés, d'autres sont dans les turpitudes du pouvoir.

L'apparition de la Compagnie de Jésus (Bulle de Paul III en 1540), l'armée de la Contre-Réforme, s'accompagne d'un soupçon croissant sur la confidentialité de cette relation d'allégeance double au roi et au pape.

---

[478] Cette dualité de souplesse dans les affaires publiques et de fermeté privée ne fut pas sans accommodements, avec des résurgences païennes et superstieuses : Geoffroy de Beaulieu, confesseur de Saint Louis, fait suivre chaque séance d'une flagellation, Philippe Le Bel se choisit comme confesseur Guillaume de Paris, inquisiteur général de la foi qui défendra Erasme contre Jules II et rétablira le toucher des écrouelles, et Charles le Téméraire fait appel à Angelo Catho (*sic*), qui fut aumônier de Louis XI et médecin du roi de Naples comme astrologue et confesseur. *Volpone* et *Tartuffe* ne sont pas loin de Savonarole et de Giordano Bruno… Cf. MINOIS, *op. cit.*, Ch.7

[479] *Ibid.*, p.246

[480] Ainsi, le confesseur d'Henri IV, René BENOIST, moraliste et traducteur de la Bible, opposé à la violence contre les Protestants, resta étrangement silencieux à propos du massacre de la Saint-Barthélémy.

L'ordonnance Aquaviva de 1602, charte de coaching avant la lettre, entérine la séparation du profane et du sacré et fait participer définitivement le directeur de conscience d'une morale privée, raffinée et superflue, ménageant des intérêts obscurs voire divergents. De la monarchie absolue de Louis XIII jusqu'à la chute de l'Ancien Régime, le directeur de conscience accompagne une déchéance du pouvoir politique en affaires de cour, laïques et individuelles. Derrière la laïcisation du pouvoir se profile la chute de la direction de conscience du roi. La grande politique est l'affaire des Cardinaux Richelieu et Mazarin, la petite politique casuistique celle des confesseurs jésuites, pourfendue par Pascal dans l'affaire de Port Royal (cf. infra § 1.3.2). Des arbitrages de plus en plus matériels dans les affaires de cœur du roi coexistent avec la proximité des milieux de femmes mystiques sous Louis XIII. Une dévotion extrême côtoie ainsi un libertinage affiché.
La quasi-inexistence contemporaine du coaching de dirigeant dans le monde politique, comparée à sa place dans le monde industriel et marchand, remonte sans doute à la privatisation de la morale individuelle du souverain au XVII^{e} siècle[481].

Une manipulation bienveillante : l'apogée annonçant le déclin de cette figure ambivalente du directeur de conscience est sans conteste le Père François Aix de La Chaize, confesseur du Roi Soleil aux moments les plus forts de son règne de 1674 à 1709. « Compromis et conciliation : telle sera l'attitude du confesseur qui se refuse à faire pression sur le roi. »[482] Théologien « honnête homme », érudit, bienveillant avec Leibniz et respectueux des Jansénistes, sa fidélité au roi est indéfectible. « Le Roi l'aimait », dit de lui Saint Simon dans ses *Mémoires* pour qualifier cette relation complexe.
La réputation sulfureuse de celui qu'on surnomma « l'éminence grise », puis « La Chaize de commodités »[483] renvoie à deux questions de statut qui sont au cœur du coaching de dirigeant :

Une allégeance floue parce que multiple : entre le pape, l'archevêché, Madame de Maintenon sa concurrente en confidences, le roi et lui-même, le Père de La Chaize n'obéit

[481] « Les trois derniers rois de France ne pourraient plus compter sur une véritable direction de conscience. Le confesseur sera toujours là ; ses avis seront tolérés dans les affaires privées du roi. Pour le reste, il sera un courtisan, un sujet. En politique, le souverain absolu est son propre directeur de conscience. », *Ibid.* p.383
[482] *Ibid.*, p.422
[483] Formule attribuée à Madame de Montespan, qui ne ménagea pas ses critiques contre le Père La Chaize. Cf. Georges GUITTON (sj), *Le Père de La Chaize confesseur de Louis XVI*, Beauchesne & fils, Paris, 1958. Il s'agit d'une biographie officielle relativement inconciliante.

semble-t-il qu'à sa propre conscience. La liberté individuelle de ton est au prix d'un référent multiple et donc compromis. En louvoyant entre son Ordre (la profession), le Pape (son prescripteur) et le Roi (son client), le directeur de conscience/coach de dirigeant incarne une manipulation bienveillante dont la finalité est purement privée. La confidentialité permet d'éviter soigneusement le questionnement de l'utilité *in fine* de cette affinité morale de la confession royale.

Une influence sans enjeu personnel : certes, le directeur de conscience tire bénéfice de sa fonction, et remplit son sacerdoce dans un savant mélange d'intérêt général (intercessions au nom de la justice, points de doctrine avec Bossuet et Boileau sur le quiétisme) et d'intérêt privé (distribue les bénéfices comme aumônier, obtient la propriété de la Folie Regnault pour la Compagnie et des terres pour sa famille), mais ces pratiques sont normales dans le contexte historique de l'époque. Ses conflits de direction de conscience avec Madame de Maintenon en particulier, portent sur les guerres dispendieuses et sur les questions de morale dans l'entourage du roi, sur lesquels il n'a pas d'enjeu propre[484]. « Si La Chaize était indulgent envers les personnes, il restait toujours sévère sur les points de doctrine. Quand une question de morale, de foi ou de justice était en jeu, il se montrait intransigeant. »[485]

Ni sur le jansénisme, ni sur la révocation de l'édit de Nantes, le Père de La Chaize ne s'est départi de son rôle de modérateur, constant et fidèle du roi jusque dans sa maladie et son mariage secret avec Madame de Maintenon.

Cet aperçu historique sur les origines du coach de dirigeant dans la direction de conscience royale nous instruit de la nature hybride et compromettante du coach de dirigeant. Dans le processus de désacralisation du pouvoir royal qui parcourt la monarchie absolue, la figure d'autorité distingue de plus en plus le champ publique du champ privé, réservé au confesseur. Faux dévot, faible mentor, le coach des puissants est un précepteur pragmatique qui rend compte de la fragilité intime du dirigeant.

Quelle résonance cette relation d'influence mêlant le spirituel et le temporel a-t-elle eu sur la sphère politique, extérieure à la confession ?

---

[484] Louvois et Colbert ne lui permettent pas d'incursion dans les affaires politiques, rendant son influence sur le roi strictement privée. Cf. GUITTON, *op. cit.*, Ch. 5
[485] GUITTON, *op. cit.*, p.233

1.1.3. Du conseiller d'image au coach de dirigeant : l'avènement de Machiavel

Le XVII[e] siècle, avec la radicalisation des questions religieuses en France, la sécularisation du pouvoir et le développement d'un Etat-nation incarné par le monarque absolu, bientôt despote éclairé, est, pour nous, le moment historique où émerge la fonction de coaching de dirigeant, dans un entre-deux spirituel et politique.
Si le Père La Chaise est l'aïeul privé du coach, Machiavel est son ancêtre public.

la *realpolitik* à l'épreuve de l'éthique

La question majeure du leadership est le pouvoir de représentation du dirigeant, hier héroïque, aujourd'hui charismatique. Faire adhérer et être crédible constituent la grande question de l'image publique du leader, bien avant l'apparition des *mass media* dans la civilisation de l'information. Travailler sur la représentation, développer la vision, nourrir les imaginaires : la question de l'image du leader n'échappe pas au coach de dirigeant. Reste à dater l'origine de cette question pour en saisir la légitimité.

La question de la *reputatio* du leader est une affaire sérieuse pour Machiavel, qui la rapproche de son objectif, la stabilité du gouvernement. « Il est d'une absolue nécessité qu'un prince possède l'amitié de son peuple »[486]. Entre la division des Medicis et des factions qui affaiblissent la république de Florence d'une part, et le fondamentalisme religieux de Savonarole, Machiavel affirme une voie strictement matérielle de maîtrise durable du

[486] Nicolas MACHIAVEL, *Le Prince*, Nathan, 1982 (1512), p.72

pouvoir : l'habileté du prince. Ce faisant, il désenchante l'union rêvée entre politique et justice, et fonde la modernité politique[487].

La *realpolitik*, pour désigner la pensée machiavélienne, donne ainsi au coach une légitimité d'action dans l'espace public, où la moralité personnelle n'est pas immédiatement concernée. En clair, la moralité privée du dirigeant est un présupposé exogène à l'efficacité politique, qui est affaire d'influence et d'intelligence de situation. Les qualités individuelles morales ne sont pas indifférentes à Machiavel, loin s'en faut[488] ; il fonde une autorité individuelle sur la cohérence entre l'intention et l'impact, ici et maintenant, de celui qui gouverne les choses et les hommes, bien plus qu'un « conseiller d'image » censé détenir la recette du plébiscite postmoderne[489]. Dans cette séparation individualiste entre sphère privée (morale et religieuse) d'une part, et sphère publique (politique) d'autre part, Machiavel exhorte en Laurent le Magnifique un Prince incarné, fonction considérée comme une charge professionnelle, une morale de l'action et non plus une autorité dynastique ou pseudo-divine.

L'invention de la responsabilité individuelle du dirigeant coïncide donc avec l'œuvre du Florentin, qui démoralise la vertu sacrée du dirigeant pour inaugurer un chemin d'apprentissage pratique fait d'influence et de mobilisation collective. Avec Machiavel disparaît une ontologie de la légitimité des gouvernants, et apparaît un humanisme sans transcendance, qui préfigure littéralement le coaching de dirigeant. Plus l'autorité royale se détache de l'autorité de l'Eglise, plus la fonction du coach de dirigeant devient nécessaire à l'intronisation symbolique du pouvoir. A côté de l'examen de conscience et de l'introspection confessionnelle décrits plus hauts, le XVII^{e} siècle autorisera une conception utilitariste et progressiste[490] qui fonde la légitimité empirique du coach de dirigeant.

---

[487] Le philosophe, garant du savoir encyclopédique, est depuis toujours tenté d'occuper la figure du conseiller politique, faisant du « bien penser » l'horizon et la limite du développement du dirigeant. Sur ce sujet, cf. Robert DAMIEN, *Le conseiller du prince*, Puf, 2003

[488] Voir en MACHIAVEL un machiavélique, cynique et sans scrupules, est un contresens courant ; on passe ainsi à côté de la révolution libérale que constitue l'investiture du prince comme agent de la liberté du peuple, en précurseur de ROUSSEAU et des Lumières. Cf. DAMIEN, *op. cit.*, pp.73-95

[489] Le coach de dirigeant, en ce qu'il interroge la responsabilité complète du dirigeant, se démarque des conseillers politiques qu'incarnent aujourd'hui les instituts de sondage ; déjà Jean GIRAUDOUX en 1935 s'amusait dans *La guerre de Troie n'aura pas lieu* du succès des « doxosophes » tels Demokos, aux dépens de Cassandre prêchant seule dans le désert…

[490] En ce que le pouvoir s'apprend, s'entraîne et se développe comme toute faculté.

Cette victoire de la confession intime d'une part, et de la *realpolitik* d'autre part marquent la sortie du leadership de sa préhistoire organique, où le privé et le public, le sacré et le profane, le politique et le religieux étaient amalgamés dans une représentation immuable de l'autorité, tout à la fois civile, militaire, religieuse et morale. Mais cette victoire de la modernité est amère, dans la mesure où elle porte en elle le désenchantement de son propos.

D'une part, cette datation historique du coach de dirigeant émule de Machiavel[491] et du Père La Chaise a en commun la **fragilité du développement de conscience personnelle**. Etre un leader moderne, précisément, consiste en cet aveu de la condition tragique du dirigeant autonome, en quête de liberté et pris entre la tyrannie de l'absolutisme et le totalitarisme conservateur[492]. Le leader coaché questionne le sens de son action au-delà de la rationalité instrumentale et de l'héritage fordien, et il assume sa fragilité, son impuissance à gouverner et faire adhérer par le seul truchement de ses idées.

D'autre part, cette origine « humaniste »[493] du coach de dirigeant, aux prémices des Lumières, porte en germe la **subversion de l'autorité** par la frontière intenable entre sphère privée et sphère publique. Le génie de Machiavel ou la promesse du Père La Chaise portent aussi, en ce sens, leur propre limite. Une logique politique séparée d'une logique morale aboutissent à un pouvoir individualisé, raffiné et sophistiqué, mais qui n'a plus que sa propre image pour fonder son action. La « civilisation des mœurs » dont parle ELIAS conduit Louis XVI à la guillotine, et ancre la crise de l'autorité dans la pensée moderne. Face au régicide, le coach de dirigeant est un instrument de légitimation ambigu, profanant ce qu'il sacre par l'angoisse métaphysique qu'il représente : puisque diriger est affaire de représentation, quel statut donner à la réalité ?[494] Consacrer la *realpolitik* tout en fondant la direction de conscience sur un humanisme instrumental est au mieux schizophrène, au pire suicidaire. Le dirigeant coaché

491 MACHIAVEL appartient, comme GIOTTO en peinture ou BACH en musique, aux précurseurs de la modernité, tant sa pensée nous semble en avance sur son temps ; cet anachronisme nous fait dire que le XVII[e] siècle lui sied mieux que le *Seicecento* où son propos ne fut, d'ailleurs, guère entendu.

492 Sur cette question, intégrant une réhabilitation de MACHIAVEL dans la modernité, cf. Hannah ARENDT, *La crise de la culture*, Gallimard Coll. Idées, 1972 (1954), pp.178 *et seq.*

493 Nous entendons par là l'héritage scientifique et universaliste d'Erasme et de la Renaissance, qui se traduit au XVII[e] par la morale sans Dieu et archéo-libérale du libertinage philosophique.

494 Sur la dimension tragique de l'autorité moderne, voir la démonstration engagée d'Henri GUAINO, *La sottise des modernes*, Plon, 2002.

est conscient que la réflexion morale pose question à l'action politique, sans pouvoir le résoudre dans le paradigme utilitariste. Le coach incarne la faille où cette « réalité de la réalité » peut se dire.

un dirigeant en quête de transcendance

Le coach de dirigeant légitime un pouvoir qu'il désenchante un peu plus par le processus d'individualisation d'une part, et de dématérialisation d'autre part à l'œuvre dans le développement personnel du leadership. Le « désenchantement émotionnel »[495] dont est victime le leader d'entreprise, *homo oeconomicus* réalisé, le conduit à une quête de sens immatériel qui justifie la rencontre avec son coach.

Dès le début du XVII^{e} siècle, la pensée capitaliste tire profit de l'*ethos* protestant pour allier un désenchantement collectif du monde à un téléologisme individuel du travail[496]. « Il est permis de prospérer parce qu'il faut s'accomplir par son métier », cette croyance racine de l'individualisme convertit ensemble le dirigeant et son coach à une même religion, le pouvoir comme profession (le *Beruf* luthérien), utile et vocationnelle[497]. L'idée même que le développement personnel a partie liée avec le développement professionnel lie la question du leadership d'entreprise au développement d'une valeur immatérielle, responsabilité temporelle de chaque dirigeant.

Plus tard, avec la montée en puissance de la bourgeoisie, le pouvoir de la représentation, comme fondement de l'être au monde moderne, établiront l'influence et l'*imago* comme pièces maîtresses du leadership. En d'autres termes, la direction de conscience individuelle et le gouvernement politique des affaires privées conduisent à une même issue d'impossible

---

495 Norbert ELIAS, *Engagement et distanciation*, Fayard, 1993 (1983) ; il s'agit d'un essai sur l'interdépendance sociale entre les représentations de soi et la répression des pulsions caractéristiques de l'ère moderne dont ni l'interactionnisme symbolique, ni le structuralisme ne rendent compte.

496 EN particulier dans les sectes baptistes dont on sait l'influence sur le développement du capitalisme anglo-saxon. Cf. Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, op. cit.*, p.177

497 WEBER souligne, à cet égard, la contradiction politique de ce projet avec la liberté laïque de MACHIAVEL d'une part, et avec l'utilitarisme ignacien d'autre part. La plastique du coach de dirigeant, comme du capitalisme tardif, tient, ici encore, du prodige à réaliser la fusion entre avoir et être.

auto-légitimation du pouvoir industriel. Ni Dieu, ni l'Argent, ni l'autonomie de la volonté Individuelle ne suffisent à cerner le fondement du pouvoir professionnel. Le coach atteste d'un appel d'être tragique, en ce qu'il est éminemment hybride entre sacralisation et désenchantement du pouvoir, entre modernité et post-modernité[498]. « Pas question de jeter le bébé avec l'eau du bain », semble-t-il dire du capitalisme avancé.

La datation historique du coach de dirigeant, ni avec Socrate ni avec Aimé Jacquet, fait du XVII^{e} siècle la période pivot autour de laquelle s'articulent, dans la sphère privée du leader, action politique et réflexion morale. Autrement dit, le coach de dirigeant signale qu'une symbolique du pouvoir indissociable d'une pratique du pouvoir, fût-elle utilitariste. Comment cette symbolique fait-elle surface dans le développement du leadership ?

1.2. Pas de pouvoir sans transcendance : surgissement symbolique

Notre hypothèse ici est que le coach révèle un lieu de transmission des référents modernes du pouvoir, en ce qu'il n'y a pas de domination possible sans obédience intérieure.
Nous verrons dans un premier temps en quoi la médiation symbolique est nécessaire au dispositif technique du leadership (§ 1.2.1) ; puis nous évoquerons les postulats tacites du coaching de dirigeant (§ 1.2.2) ; enfin, nous verrons les ambiguïtés du pouvoir symbolique du coach de dirigeant (§ 1.2.3).

[498] La modernité se caractérise par le refus du désenchantement qui l'a fait naître, posture proprement tragique et consubstantielle du monde judéo-chrétien actuel. Cf. Darius SHAYEGAN, *La lumière vient de l'Occident*, Ed. de l'Aube, 2001

1.2.1. Critique de la raison pratique : le coach médiologue

Diriger et se diriger s'inscrivent, on l'a vu, dans un même mouvement dont le coach est le moment historique dans le capitalisme post-industriel. Comment cela fait-il sens ? Comment rendre compte de l'« efficacité symbolique » du coach de dirigeant ?[499]

quelques principes utiles de l'approche médiologique

Le coach de dirigeant est à la fois symptôme et instrument d'une symbolique du pouvoir entrepreneurial ; symptôme en ce qu'il symbolise une légitimation du pouvoir utilitariste, et instrument en ce qu'il matérialise un espace pratique de développement immatériel. Cet aller-retour du pratique au symbolique, de la matérialisation d'une idée à la signification symbolique d'une pratique, est l'objet de la médiologie, discipline fondée par Régis DEBRAY au point de rencontre entre science de la communication, sociologie de la connaissance[500], histoire des techniques et philosophie politique. Nous empruntons son dispositif méthodologique pour rendre compte du coach de dirigeant qui, au-delà de l'objet d'étude, est lui-même convoqué dans une fonction médiologique sur la « réalité économique ».

La médiologie est une étude du « rapport à » et de la « mise en actes de » qui repose sur les concepts suivants :

[499] Comment le coaching de dirigeant modifie-t-il concrètement les pratiques de leadership en entreprise ? C'est la question de l'efficacité symbolique. « L'homme est un animal symbolique, en ce sens que des symboles sont capables de le mettre en mouvement. Ces symboles transforment matériellement des états du monde. Voici des exemples convenus : la parole de Jésus qui transmise, en fin de parcours, renverse l'empire romain et apporte la chrétienté… La prédication d'Urbain II à Clermont qui déclenche la première croisade,… ou l'affichage par un docteur en théologie du VI[e] siècle de 95 thèses en latin qui remodèlent le visage de l'Europe. Ou encore un psychanalyste qui enseigne, et crée une Ecole et bientôt une institution. Bref, mon point de départ : quel est l'impact d'une idée, comment des paroles ébranlèrent-elles le monde ? », Régis DEBRAY, www.mediologie.com, *L'architecture générale de la médiologie*

[500] L'ancrage phénoménologique de DEBRAY, peut-être même à son insu, le rapproche de notre objet, centré sur la représentation vécue par excellence. Les travaux de CALLON et LATOUR ou de certains économistes des conventions nous semblent proches dans leur projet de la médiologie, mais sur des présupposés disciplinaires différents (positivistes, en clair). La sociologie allemande de BECKER et LUHMANN en est plus proche.

La production symbolique se fait par le passage de la pratique (Message), à la technique (Medium), à une économie (Milieu) et à la culture (Médiation). Les outils, instruments, techniques de coaching côtoient ici les écoles de pensée, les moments constitutifs de la profession, l'idéologie véhiculée sur le développement professionnel et la promesse utopique évoquée plus haut. Les objets usuels tels qu'une route, une bicyclette, un monument méritent un traitement médiologique au même titre que la notion de guerre, la figuration du visage ou les dispositifs technologiques d'information[501].

La transmission matérielle est nécessaire à toute *Weltanschauung*. Dans un ouvrage fondateur[502], DEBRAY démontre avec force que l'idéologie est l'avatar nécessaire de tout système de pensée, tant il est vrai qu'aucune société ne peut se passer de systèmes de représentation et d'organisation physique[503]. Il conviendra donc d'explorer comment les coachs font profession concrètement – outils, déontologie, modes opératoires, espaces politiques et processus opérationnels. La même préoccupation de DEBRAY sur l'impensé de la dématérialisation des échanges (d'informations, de richesses, de cultures) vaut pour l'impensé du développement professionnel, au risque sinon de condamner le coach de dirigeants à une tartuferie *new age*.

La question centrale est celle du processus de médiation de l'immatériel (idées, vision, représentation) en matériel (institutions, objets techniques, méthodes pratiques). En rupture avec l'économie des médias ou la sociologie de la communication, la médiologie s'interroge sur le « mystère de l'incarnation »[504], autrement dit sur les conditions matérielles de l'efficacité symbolique, dont le Christ fut la première figure de notre culture. Plutôt qu'une analyse horizontale propre aux sciences sociales décortiquant le réel sans un regard pour le courant immatériel (philosophie morale, théologie, etc.) qui les sous tend, cette discipline émergente, « perpendiculaire » à l'anthropologie positiviste[505], étudie la verticalité du « verbe fait chair », c'est-à-dire les conditions matérielles d'émergence d'un projet immatériel

[501] Voir Coll., *les Cahiers de Médiologie*, Gallimard
[502] Régis DEBRAY, *Critique de la raison politique*, Nrf Gallimard, 1981
[503] Le propos matérialiste dialectique de cette approche démystifie les utopies sociales, et dépasse le structuralisme de BOURDIEU. L'intérêt pour le coaching de dirigeant est double : historiciser une idéologie inconsciente du leadership, et nommer les objets pratiques (outils, méthodes, organisations) d'un discours sur le développement immatériel dans l'entreprise.
[504] Régis DEBRAY, *Introduction à la médiologie*, PUF, 2000, pp.117 *et seq.*
[505] *Ibid.*, p.121 et p.179

(transcendance, imaginaire collectif, projet politique). Aucune idée métaphysique (Dieu, l'Etat, le Marché) ne se répand sans une organisation physique et des représentants servant d'intermédiaires entre les deux (anges, permanents du parti, conseil fiduciaire). Le processus par lequel s'opère cet aller-retour entre fabrication symbolique et discours mis en actes est l'objet de la médiologie, qui nous permet d'articuler scientifiquement la fonction d'utilité du coaching à son rôle idéologique et, peut-être spirituel.

Quel usage pour penser le coach de dirigeant : déconstruire les processus de développement professionnel

La médiologie s'intéresse aux traces, aux objets de mémoire, aux appareils chargés de symbole qui en disent plus long sur leur utilité sociale que leur fonctionnement pratique ne le laisse présager. Emprunter un véhicule méthodologique neuf pour une profession émergeante, n'est-ce pas risqué ?

D'une part, le coach se distingue de l'expert dans son discours sur lui-même, on l'a vu au chapitre premier. Il reste à repérer ce qui se joue dans sa pratique, si les instruments maïeutiques sont bien distincts de la sophistique du conseil expert, si l'attitude d'accompagnant décrit un champ d'action spécifique, si les délivrables du coaching de dirigeant sont à la hauteur de ses promesses. Une archéologie des dispositifs techniques[506], intégrant l'émergence historique d'une méthode, d'un ordre professionnel et de pratiques couvrant le « coaching de dirigeants », permettra de repérer les idéologies en mouvement (en

[506] Le choix de la médiologie pour penser le processus du symbolique au pratique n'est pas exclusif des travaux de FOUCAULT, d'ALTHUSSER ou de DERRIDA pour déconstruire l'idéologie du pouvoir dans le développement personnel, mais il s'en distingue par sa curiosité pour l'impact du fait technologique sur les sociétés contemporaines (comme dans certains prolongements de l'Ecole de Francfort). La dynamique proposée par DEBRAY nous semble ajouter à la sociologie critique un intérêt pour le vecteur technique de transmission de l'idéologie sociale à l'exercice du pouvoir, et réciproquement. Or, l'entreprise où opère le coach de dirigeant est d'abord un système technique complexe, gouverné par une rationalité instrumentale dont les sciences de gestion rendent compte dans le champ pratique : le détour médiologique nous permet d'en explorer aussi l'enjeu symbolique.

construction ou en déclin) autour du développement professionnel des leaders. Le mot même de coach véhicule un imaginaire anglo-saxon, souvent behavioriste, un usage du *logos* qui n'est pas neutre quant à la construction du leadership d'entreprise.

D'autre part, le coach de dirigeant ne participe pas simplement du développement des ressources humaines, dont il dépasse la dialectique compétence/performance en convoquant la personne tout entière dans son efficacité professionnelle. Comment le coaching de dirigeant est traversé par une certaine idéologie du pouvoir, et comment en retour le dirigeant coaché mobilise son efficacité symbolique dans l'exercice de sa fonction, nécessitent un examen transdisciplinaire du développement du leadership[507].

Enfin, le coach de dirigeant est, lui-même, dans une fonction d'intermédiation singulière entre l'entreprise et la sphère personnelle, entre la réalité et la représentation, entre l'être et l'avoir, entre l'ego et le soi, etc. La dimension angélique[508] du coach, comme passeur symbolique de la performance individuelle dans la vie professionnelle, suppose de penser l'impensé de cette pratique d'accompagnement individuel. Le paradoxe comme matériau du coaching est-il une nouvelle *doxa* de légitimation du « travail sur soi » au sens de FOUCAULT ? Quel est le sens de ce passeur de sens ? Quelle symbolique particulière sous-tend la production de sens que promet le coaching de dirigeant ?

La médiologie va nous permettre de nommer ce processus d'invention du coach de dirigeant en trois lieux :

- la médiation technique, le coach medium symbolique (§1)
- l'espace pratique, le coach comme technique subversive (§2)

---

[507] La transdisciplinarité pour penser un humanisme post-individualiste, en écho à la complexité chère à Edgar MORIN, trouve son illustration dans le mouvement « Transversales Sciences/Culture », réunissant autour de Jacques ROBIN et de Laurence BARANSKI chercheurs, consultants et universitaires interrogeant l'articulation entre transformation personnelle et changement collectif, à laquelle le coach de dirigeant n'est pas étranger. Cf. Edgar MORIN, « La réforme de la pensée suppose une réforme de l'être », *Revue Transversales*, n°71, 12/2001

[508] DEBRAY souligne à juste titre que « le diabolique et l'angélique sont les deux faces d'une même fonction ». Ce que le coach s'autorise comme transmetteur d'un nouvel ordre symbolique du leadership nous concerne autant que ce qu'il s'interdit (tabou de la psychothérapie sauvage ou du gourou spirituel en entreprise, par exemple). Pour nous situer dans ce continuum théorique, nous dirions que le *symbolein* du coach est l'utopie d'un humanisme réconcilié avec l'utilitarisme, et son *diabolein* est la rupture postmoderne entre le monde industriel et sa représentation humaine. Cf. DEBRAY, *op. cit.*, p.119

- l'espace symbolique, le coach comme tragédie du pouvoir (§3).

1.2.2. Justification d'un nouveau leadership : les postulats du coach de dirigeant

La signification des outils du coach : mobiliser toute la personne

Le coach de dirigeant repose sur une hypothèse tacite : le développement personnel du leader profite à l'entreprise. Sans ce préalable, aucun contrat de coaching de dirigeant ne verrait le jour.
La pratique du coach de dirigeant est marquée par une double filiation à l'entreprise (OD et OB) d'une part, et au développement personnel d'autre part. Cette pratique est à mi-chemin entre l'évangélisation du pouvoir et la conversion du développement de l'être à l'utilitarisme de l'entreprise. Cet « entre deux » cher à SIBONY n'a de sens – comme cap dans la durée – que s'il fonde un « nouveau leadership »[509] où la présence à soi, dans son intégrité personnelle, est un levier majeur de performance collective.

Cette approche du coach de dirigeant est une démarche holistique, phénoménologique et centrée sur la notion de « développement ». Ce terme même n'est pas neutre idéologiquement, en ce qu'il véhicule une vision évolutionniste et constructiviste de la finalité du coaching : une orientation pragmatique, tournée vers l'avenir de l'action plutôt que le passé de l'introspection est au cœur de la justification du coach de dirigeant. « Je me développe parce que c'est utile au développement des bénéfices de la firme », est le frontispice réel du temple du développement professionnel à l'ère utilitariste, loin de Delphes et d'Apollon.

[509] Ce thème est principalement couvert en France par les travaux de Bernadette BABAULT à l'Université de Paris II et dans son usage de l'*appreciative inquiry* au sein de Mc Kinsey. Son approche novatrice fonde une éthique du leadership en conscience qu'on retrouve par exemple *in* Bernadette BABAULT, « Paradoxe de la gestion de talents », *working paper*, 2002.

L'idéologie pragmatique[510] consiste à mobiliser toutes les ressources personnelles dans une dynamique de croissance, utile à l'entreprise et bénéfique pour la personne. Le processus par lequel le dirigeant se développe est le vrai délivrable du coaching, davantage qu'un contenu de connaissance de soi ou de solutions comportementales objectivables. Cette approche « performative » est efficace puisque l'efficacité est sa raison d'être. En clair, le coaching de dirigeant est une technique à finalité utilitariste, et non un à-côté accessoire du pouvoir entrepreneurial.

Ce que le coaché dit du coach : un révélateur d'autorité

Le coach de dirigeant fonctionne comme un précepteur paradoxal, puisqu'il consiste en une initiation à l'exercice de l'autorité à partir des propres drivers de la personne coachée : traditionnellement, il s'agit d'un développement personnel « from the inside out, not from the outside in ». La maîtrise personnelle a des retombées organisationnelles favorables[511], le coach inversant la relation d'apprentissage classique du management et des sciences de gestion. L'hypothèse que les réponses du coaché sont en lui-même est absolument opposée à l'orthodoxie des sciences de l'ingénieur et des règles comptables, qui ont fortement structuré la pensée du leadership en entreprise selon des catégories de performance extérieures à l'individu. Dans cette perspective, le coach de dirigeant est un révélateur de talent, un activateur d'autorité naturelle[512].

Cette approche heuristique peut surprendre dans le paradigme de l'action utile ; elle témoigne de ce que le coach de dirigeant n'est qu'un moyen au service d'une plus grande autorité, pléonasme s'il en est. Le coach de dirigeant part, en effet, du principe que la personne coachée est qualifiée pour être dirigeant, et l'aide à trouver son style propre de leadership, sans contester la notion même de leadership et le modèle social qu'elle suppose.

510 Voir l'ouvrage emblématique de cette clef d'entrée, John WHITMORE, *Le guide du coaching, op. cit.*

511 Concept central dans le lien entre management systémique et apprentissage organisationnel, voir Peter SENGE, Alain GAUTHIER, *La cinquième discipline*, *op. cit.*, p.185 *et seq.*, p.214 *et seq.*

512 La question de l'autorité naturelle ou acquise n'est pas tranchée idéologiquement par le coaching ; l'hypothèse essentielle ici inspirée de la psychologie humaniste est que les facultés de leadership sont liées à l'individu (vs. au groupe social), dans sa propre réalité vécue et qu'il s'agit de les dévoiler et non de les instiller.

Le coach de dirigeant travaille sur le logos, il écoute et donne du feedback. Le corps n'est mobilisé généralement que dans sa dimension langagière, le signifiant est au cœur de la démarche et la verbalisation par le dirigeant est la forme pure du processus de coaching, comme dans la cure analytique.

La notion de « reflection »[513] est au cœur du nouveau leadership, baptisé parfois « servant leadership » par Robert GREENLEAF : le pouvoir de faire croître les personnes et les richesses remplace le pouvoir sur autrui. La réflexion mentale cède la place à un retour sur soi, un examen de conscience individuel sans pénitence religieuse. Dans le concept de servant-leader, pas éloigné du leader-coach, le mimétisme de la relation fait du pouvoir une responsabilité individuelle envers autrui. Dans une lecture médiologique, on passe de l'outil visuel (vision, stratégie, perspective, direction) qui a structuré notre conception du pouvoir depuis la Renaissance[514] à l'outil auditif (dialogue, intelligence, harmonie, inspiration). Cette intériorisation de la pratique réflexive du dirigeant est davantage discursive et intime que spéculaire et objective.

Il en résulte que le coach opère un déplacement du savoir vers la sagesse du dirigeant. En effet, la vision ontologique de l'autorité du dirigeant suppose un retournement par rapport à l'apprentissage du pouvoir – y compris dans la relation entre Socrate et Alcibiade : le coach est un miroir réfléchissant de la parole du coaché, et il n'ajoute rien d'étranger au référentiel de ce dernier. Cela nécessite d'« apprendre à désapprendre »[515], puisque l'on est aux limites de l'intelligence rationnelle. Ce passage du pouvoir à la puissance pose la question phare de l'autorité symbolique du leader : à quoi (doctrine, obédience, divinité) dois-je obéir pour être obéi ? En faisant travailler sur le moins plutôt que sur le plus, vieil adage stoïcien cher aux Romains[516], sur l'humilité plutôt que sur l'ego, sur l'ellipse plutôt que sur le cadre, le coach renvoie le dirigeant à la construction de sa propre légitimité.

---

513 Sur ce sujet, voir Isabel LOPEZ, "Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path" *in* Larry C. SPEARS (ed.), *Reflections on leadership*, John Wiley & Sons, New York, 1995

514 On date l'émergence de la stratégie de l'invention de la perspective en peinture, où la puissance symbolique a pu se situer dans le regard. On pourrait objecter à cette approche qu'elle ne dit pas pourquoi la peinture a permis cette individuation qui conduira à la stratégie du sujet. Qu'est-ce qui autorise le peintre à être inspiré ? Voir Dominique CHRISTIAN, *Art de diriger et art de peindre*, Difer Editions, 1997

515 Chris ARGYRIS, *art. cit.*

516 Claudia MOATTI, Réduction et raison à Rome à l'époque républicaine, *in Cahiers de Médiologie* (coll.), « Less is more : stratégies du moins », n°9, Gallimard, 2000

Comment la sagesse vient-elle aux leaders ? Le coach propose une clef d'entrée dans le symbolique en partant de la pratique du pouvoir par ce dernier. Les situations vécues sont au cœur d'un parcours d'initiation à sa propre puissance, où rien ne semble écrit sinon l'idée que chaque coaché est un leader en puissance. Cette prophétie auto-réalisatrice, au sens de MERTON, a deux avantages principaux :

D'une part, elle affirme que la « reflection » est nécessaire à l'action du leader, et qu'un temps de coaching peut légitimement y être consacré. L'intériorité subjective a pleinement droit de cité dès lors qu'elle est « utile » aux institutions collectives[517] qui sont le terrain d'action du leader. Il en résulte une définition de la performance en entreprise faisant une large part au symbolique, tout en restant dans le paradigme utilitariste. L'acte de coaching n'est pas tant une respiration en marge de l'action, que le pendant nécessaire à la légitimité du dirigeant. L'*homo oeconomicus* est un *homo epimetheus*. Le travail est ici médiation entre l'action sur le monde et la réflexion sur soi, incarnée individuellement par la figure du leader.

D'autre part, la notion de leadership en conscience[518] trouve une justification dans l'idéal d'éducation humaniste. L'équilibre de vie, « work-life balance » anglo-saxon, a besoin d'une nouvelle abbaye de Thélème, d'un lieu symbolique et pratique pour faire profession de professionnel du leadership. Or, dans l'individualisme triomphant, le coach est une figure efficace parce que non collective pour cultiver une tête bien faite, et pas seulement bien pleine. En incarnant une hygiène du pouvoir sans engagement immatériel affiché, il offre une porte d'entrée dans un cheminement personnel et professionnel compatible avec le monde des affaires[519].

[517] On est loin du « souci de soi » hellénistique que FOUCAULT croit reconnaître dans la quête de sens de l'individualisme contemporain. Avec une efficacité symbolique double, le coaching réalise pleinement une logique qu'il légitime à son tour, le « leadership en conscience ». Cf. Peter SENGE, "Robert Greenleaf's legacy : A new foundation for 21st century institutions", in SPEARS, *op. cit.*, pp.217-240

[518] Voir John RENESH, *art. cit.*

[519] Un dirigeant d'entreprise accepterait-il de faire le même cheminement si son coaching était sous des auspices de thérapie personnelle ? La légitimation idéologique du coach est, paradoxalement, de refuser toute idéologie immatérielle – ce qui en fait une idéologie postmoderne, précisément !

Le matériel et l'immatériel de la croissance micro-économique trouvent ainsi dans le coach de dirigeant un medium confortable.

1.2.3. Ambiguïté de la légitimation du pouvoir par le coach

Une transmission de processus sans contenu ?

Le pouvoir matériel du dirigeant a quelque chose à voir avec l'influence symbolique du coach. La position de medium du coach dans le capitalisme post-industriel révèle un processus de légitimation ambigu ; car le coach professe de n'avoir pas d'expertise sur le contenu professionnel du dirigeant coaché. A côté du directeur de conscience reconnu comme théologien, ou le conseiller politique machiavélien identifié comme docteur de la loi, le coach de dirigeant est un « consultant en processus »[520], qui est quand même un contenu. Si le coach est medium, que transmet-il exactement dans ce tuyau générique sans contenu qu'est le développement professionnel ?

D'une part, le coach apparaît dans une **crise de la représentation** (cf. supra § I-3.1) qui se traduit par un rapport ambivalent à l'autorité. Le référent du pouvoir n'est plus divin depuis la mort de Louis XVI, il n'est même plus dynastique depuis mai 68. Or, l'avènement de l'idéal démocratique moderne ne s'est pas accompagné d'une méritocratie donnant automatiquement la légitimité aux dirigeants professionnels[521] du management : l'entreprise est un lieu où coexistent plusieurs référentiels de représentation de l'autorité, qui sont autant de mondes de production[522] à l'agencement complexe : une logique domestique (actionnariat familial) une logique civique (paritarisme), une logique industrielle (élite de corps d'ingénieurs) et une logique marchande (pouvoir concret[523] des équipes opérationnelles) peuvent ainsi coïncider dans le fonctionnement des états majors de Groupes français. Cette concurrence des

[520] La société espagnole de coaching, équivalente à la SF Coach française, se prénomme « association des consultants en processus » ; la proximité méthodologique avec les thérapies brèves et systémiques est manifeste, autant que l'ancrage dans les approches de développement du leadership d'ARGYRIS et de SENGE.
[521] Cf. Alfred O. CHANDLER, *op. cit.*
[522] Cf. Robert SALAIS, Michaël STORPER, *op. cit.* à partir des travaux de BOLTANSKI et THEVENOT sur les Cités de justification économique, *op. cit.*
[523] Au sens de l'analyse stratégique de CROZIER

référentiels d'interprétations fragilise la légitimité du leader d'entreprise : le coach se présente comme un substitut syncrétique et universel à cette confusion des représentations. Il transmet au coaché un bricolage symbolique permettant de durer dans l'exercice de son pouvoir[524].

D'autre part, **l'idée de cohérence** parcourt le discours du coach de dirigeant, comme étant implicitement plus louable que son contraire, rarement nommé : une idée holistique du dirigeant, unifiant son action et sa réflexion, son éthique et sa pratique, son rôle personnel et son image professionnelle, dans une promesse quasi mystique[525]. Les contradictions internes, la gestion par le conflit, le cynisme assumé sont autant de tabous du coach qui attestent qu'il se transmet autre chose qu'un processus organique de développement professionnel. L'*éthos* du coach colore l'esprit du leader capitaliste, pourrait-on dire après WEBER. Une des résistances idéologiques les plus tenaces à la fonction légitimante du coach est le déni d'utilité d'un tel travail de mise en cohérence interne[526]. L'ambiguïté du coach consiste à légitimer une fonction sans que sa propre légitimité de professionnel du développement professionnel soit établie.

Enfin, le coach de dirigeant entretient l'idée qu'il est utile et juste de se donner **une ligne de conduite**, plutôt que de suivre son inclination. Or, la rencontre entre les sciences de gestion, instrumentales et matérielles, et la discipline de vie, philosophique et morale, ne va pas de soi dans le développement du leadership. La recherche personnelle, cheminement intérieur, promet une performance collective, avec des résultats mesurables dans la sphère entrepreneuriale. Le coach véhicule ainsi une légitimité du pouvoir centrée sur soi, vers un objectif extérieur à soi, qui n'est pas inscrite dans le positivisme sous-tendant la pensée managériale. Comment la philosophie de l'action utilitariste peut-elle autoriser en son sein, un sens symbolique phénoménologique dont le coach est le medium, sans trahir ni l'un ni l'autre des deux référentiels ?

---

524 Voir le récit de plus en plus psychologisant que les dirigeants donnent de leur propre parcours à la tête des entreprises. Le désir de cohérence passe moins par une rationalisation ex post que par la convocation d'une mission sociétale que le coaching accompagne. Cf. par exemple, Carlos GHOSN, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003, et Jack WELCH, *Ma vie de patron*, Village mondial, 2001

525 Cf. Abraham ZALEZNIK, "Managers and leaders : are they different ?", *Harvard Business Review*, 03/1992

526 Il est savoureux de constater, d'ailleurs, l'œcuménisme idéologique de cette méfiance à l'égard de l'idée de cohérence dans le leadership : les marxistes y voient une contestation du rapport dialectique au pouvoir professionnel, irréductible à toute transformation immatérielle, tandis que les libéraux y voient une mise au pas de la liberté d'action de chacun, boîte noire de l'individualisme méthodologique.

Le coach de dirigeant est au point nodal du matériel et de l'immatériel dans la performance du leader d'entreprise. La médiation qu'il inscrit dans la fonction de leader est d'autant plus ambivalente que sa propre institution n'est pas établie au préalable, entre devoir de cohérence, ligne de conduite efficace et concurrence des référentiels d'autorité. Le coach de dirigeant parle d'un non-lieu, proprement « utopique », où la légitimité oscille entre apprentissage politique et obédience symbolique.

Dans cette démarche de « conduite du pouvoir »[527] où point n'est besoin d'autre conducteur que le processus de développement personnel, le coach est davantage inducteur que veut bien le laisser croire la maïeutique. Il induit une « légitime conscience », qui procède de l'intérieur du coaché par stimulation externe, toutefois. Le coach agit ainsi comme révélateur photographique, ce qui n'est pas le moindre de ses effets médiologiques sur la modernité du leadership[528]. Ce retournement symbolique, à partir de l'apprentissage de techniques comportementales et savoir-être prétendument externes au leader en OB, fait du coach un agent intermédiaire de la consécration de l'autorité individuelle, un peu précepteur médiatique et un peu mage médiumnique. Une véritable transformation[529] intérieure s'impose donc à tout

[527] Le mot allemand « Führung » traduit cette hypothèse de conduite dans le leadership.
[528] L'effet médiologique consiste en l'impact symbolique d'un objet technique. « Les styles de conduite comme de croyance ne sont pas isolables des techniques de représentation, pas plus que les processus cognitifs. » DEBRAY, *Introduction à la médiologie, op. cit.*, p.148. L'effet médiologique opère en ce que le coach révèle ce qui imprime la personnalité du coaché (ses *drivers*), et rend visible l'image du leader, d'abord à ses propres yeux puis à ceux de son entourage. Le lien entre la photographie et le culte de la personnalité dans la propagande politique du XX^{ème} siècle est du même registre. La concordance de l'Encyclopédie comme « livre des livres » et l'avènement des Lumières à l'ère technologique est un autre exemple d'effet médiologique, cf. Robert DUMAS, « L'Encyclopédie, manifeste médiologique des Lumières » in Cahiers de médiologie, *Lux - des Lumières aux lumières*, n°10, Gallimard, 2000, pp.56-63.
[529] Voir le concept de « transformational leadership » in Bill TORBERT (ed.), *Action inquiry*, Berret Koehler, San Francisco, 2004

dirigeant coaché, qui doit se soumettre à cette nouvelle obédience symbolique pour être le héros de la représentation symbolique du pouvoir[530].

Faire autorité, pour le dirigeant coaché, consiste moins en une filiation symbolique que dans un déplacement du pouvoir organique vers un pouvoir « délibératoire » : le dirigeant n'est plus tant légitimé par son statut d'héritier »[531] ni par sa compétence professionnelle[532], mais par la maîtrise de son impact, en particulier dans son image. Le coach relève de la vidéosphère, tandis que le conseiller de synthèse relevait de la graphosphère et le confesseur royal de la logosphère[533]. La représentation spéculaire du coach de dirigeant permet à ce dernier de se forger sa propre image, grâce à un processus de transfert[534] complexe en lieu et place d'une filiation politique simple. Le coach n'enseigne pas le leadership au dirigeant, il l'autorise à se représenter sa propre autorité.

Ainsi, le coach de dirigeant est l'instrument d'une représentation du pouvoir spéculaire, permettant le passage d'un pouvoir matériel à une autorité symbolique en conscience. Ce processus médiologique déborde la stricte rationalité utilitariste, car il atteste la nécessité d'un référent intime ou public, immanent ou transcendant, pour légitimer son autorité de leader. Il reste à cerner le délivrable de cette médiation symbolique dans la sphère d'action du leader, l'entreprise.

---

530 Derrière l'incantation angélique à la responsabilisation ou à la participation des salariés, le pouvoir du dirigeant reste éminemment héroïque. Cf. David L. BRADFORD, Allan R. COHEN, *Power up – Transforming organisations through shared leadership*, J. Wiley & Sons, New York, 1998

531 Cf. BOURDIEU, PASSERON, *op. cit.*

532 CHANDLER, *op. cit.*

533 Cf. Régis DEBRAY, *Vie et mort de l'image, op. cit.*pp.292 *et seq.*

534 Les thérapies brèves et systémiques dont procède largement le coaching utilisent le même processus de transfert que la cure analytique. Cf. François ROUSTANG, *Le thérapeute et son patient*, Minuit, 2003

1.3. Médiation symbolique du coach de dirigeant : une vision incarnée du pouvoir

Nous avons vu que le leadership d'entreprise nécessite un référent extra-économique, une médiation symbolique, pour légitimer son action. Le coach est l'agent médiologique de cette institution qui reste à expliciter. De quelle logique, vers quelle promesse procède le coaching de dirigeant ?

Notre hypothèse ici est que l'exercice du leadership s'appuie un référent immatériel implicite baptisé « quête de sens », faisant du coach le ministre officiant d'un culte postmoderne, une spiritualité sans religion.

1.3.1. L'impossible One Best Way : permanences du religieux dans la firme

« Il ne peut y avoir de pouvoir sans idéologie ». Le pouvoir mis à nu par Régis DEBRAY dans la Critique de la raison politique a été entendu – et sans doute pensé – comme la puissance publique ; or, le leadership d'entreprise est également concerné par la production symbolique de son autorité.

Pas de pouvoir sans idéologie : le référent religieux de l'entreprise

Si toute l'histoire technique est une histoire politique, l'entreprise est le théâtre d'une certaine mise en scène sociale dans une certaine économie politique. Pourquoi le modèle de l'entreprise capitaliste s'est-il développé, imposé et standardisé sous une forme générique de

« techno-bureaucratie »[535], tel n'est certes pas notre propos ici. Mais l'influence de la pensée utilitariste sur l'épanouissement d'un certain mode de leadership d'entreprise ne va pas de soi. Le management est une affaire de société, pas seulement une technique de gestion d'affaires privées. TAYLOR, FAYOL, GELINIER et les pères fondateurs des théories du leadership tiennent plus du moraliste que du professeur de technologie. Entre le saint-simonisme du patronat français et la communisme industriel d'OWEN ou de FOURIER[536], la pensée du leadership d'entreprise est indissociable des utopies organisationnelles depuis la première révolution industrielle. Une même dialectique du progrès parcourt ces théories, selon laquelle le progrès social et le progrès technique sont conciliables par un modèle industriel « harmonieux »[537]. Pour le courant matérialiste, la libération de l'homme au travail aboutit au bonheur et à la civilisation du temps libre ; pour le courant libéral, imprégné de calvinisme et de foi dans la science, l'ingénieur scientifique doit consacrer l'avènement d'un homme libéré grâce à l'industrie, prolongeant le christianisme par une théocratie technocratique[538]. La ligne de partage idéologique – une usine Ford n'est pas un kibboutz – ne doit pas nous faire ignorer les points communs qui structurent l'inconscient du dirigeant d'entreprise depuis le XIX^{e} siècle, qui fut capitaliste et collectiviste :

- la production de richesses matérielles est nécessairement fondée sur un référent immatériel, allégorie socialiste avec une majuscule ou mission « théophilanthropique »[539] du patron capitaliste ;

- l'organisation de la production, dont le management est un avatar, trouve sa légitimité techno-bureaucratique dans une ontologie morale d'économie d'abondance[540] censée apporter l'harmonie des peuples ;

---

535 Il est clair que la PME industrielle ou non, de taille plus petite que les conglomérats décrits par GALBRAITH, n'échappe pas au référent de la Firme taylorisée et bureaucratique.
536 Robert OWEN, *Textes choisis*, Ed. Sociales, Coll. Les classiques du peuple, 1963 (1810) ; Henri DESROCHE, *La société festive, du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Seuil, Coll. Esprit, 1975
537 Cf. Georges DUVEAU, *Sociologie de l'utopie*, PUF, 1961
538 Voir Henri de SAINT SIMON, *Le nouveau christianisme*, Seuil, 1969, III « De l'industrie comme création collective », pp.85-112
539 Formule de Jean DAUTRY citée par Henri DESROCHE, *Ibidem*, p.99
540 L'Ancien Régime s'est effondré autant pour son instabilité économique que politique ou militaire, provoquant famines, inégalités sociales profondes et faillites successives du Trésor.

- la promesse messianique de dépassement de l'homme par sa propre action sur le monde, née avec le mercantilisme du XVII^{e} siècle et dont le capitalisme post-industriel, jumeau du socialisme scientifique par cet ascendant, porte encore les stigmates ;

- un héritage religieux commun, chrétien à proprement parler, en particulier chez Saint Thomas, le monachisme chrétien ayant, d'ailleurs, inspiré les utopistes[541] comme forme d'organisation sociale idéale.

Le leader d'entreprise, et le fonctionnement de son état-major, apparaissent ainsi comme des matérialisations organisationnelles d'un projet transcendant l'économie industrielle, que l'on peut désigner d'idéologie du bonheur[542].

Un certain rapport au temps structure le rapport à l'espace ; en clair, l'idée d'une firme ayant un dirigeant à sa tête n'est possible que parce qu'un certain héritage historique et religieux est mobilisé, un certain projet utopiste et industriel est pensé. Que révèle le présent « ici-maintenant » du coach de dirigeant ?

Le divorce subjectiviste avec l'idéologie des Lumières

La société post-industrielle se distingue de son aînée par, on l'a vu, le désenchantement du monde provoqué par l'accélération du progrès technique d'une part et la chute des institutions symboliques traditionnelles d'autre part. Le dirigeant postmoderne marque un divorce sans précédent avec la pensée des Lumières, que le coach célèbre et dissimule :

D'une part, la **tyrannie du temps court** a mis en péril l'utopie du progrès industriel et social. La finalité du capitalisme tardif, davantage financier qu'industriel, semble faire désormais l'économie d'un projet collectif. Le coaching de dirigeant n'est donc pas qu'un moyen, il est

[541] Un rejet de l'institution ecclésiale s'accompagne chez les matérialistes comme les libéraux d'une référence à une vérité transcendante de l'Homme ou de Dieu, cf. par exemple Thomas MORE, *Utopie*, 1516 et Etienne CABET, *Voyage en Icarie*, Slatkine, Genève, 1979 (1842)
[542] Cf. Pascal BRUCKNER, *L'euphorie perpétuelle*, Lgf, 2002

aussi le délivrable lui-même de l'avènement d'un leader individualiste et matérialiste : il substitue un développement individuel à une utopie collective. Le projet du dirigeant coaché est ambigu, car il s'agit de création de valeur matérielle et religieuse pour soi, dans une pulsion de vie organique, sans lien direct avec le développement du business. L'espace politique vacant dans l'entreprise est délaissé au profit d'un espace symbolique surinvesti, dont le coach est la pure illustration. Dérive égotiste du pouvoir ou, comme on l'a vu plus haut, accomplissement d'un *homo oeconomicus* où le dirigeant incarne totalement son entreprise ? La fonction religieuse du coach médiologue est, au plus, un bricolage individuel de sagesse en kit.

D'autre part, le coaching est en **rupture avec le positivisme** qui avait soutenu l'apprentissage du pouvoir depuis la pensée platonicienne, affirmant au contraire un primat de l'expérience subjective, du « monde vécu » par le dirigeant sur une réalité industrielle, politique ou sociale prétendument objective. Ce point d'entrée dans le développement professionnel fait du leadership un construit éminemment individuel, substituant une démarche intérieure aux utopies réelles des siècles passées. L'art de diriger est désormais vécu comme une question de conscience personnelle, d'invention imaginaire plutôt qu'une affaire de compétences et de performance objective. Y compris dans la référence à la systémique, la perspective « coach » d'une expérience subjective de représentation du monde s'oppose à l'usage d'un savoir/pouvoir objectif en « conseil expert »[543]. Il en résulte des versions adverses de la « réalité » du leadership, et deux idéologies distinctes du pouvoir, l'une matérialiste et moderne, issue des Lumières, et l'autre spiritualiste et postmoderne, à connotation gnostique (cf. Partie III).

Le leader obéissant, comment la foi vient au coaché

[543] Voir la perspective phénoménologique de Françoise KOURILSKY, *op. cit.*, radicalement différente de l'approche positiviste chez Jacques Antoine MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2000

La médiation symbolique qu'offre le coach au dirigeant questionne la pratique de l'entreprise, dont la dimension religieuse resurgit en balance du politique. Ce que le leadership gagne en verticalité compense-t-il la crise des institutions symboliques dans leur matérialité ?

Le coach interroge l'impensé du pouvoir, dans une démarche mettant la représentation de la représentation au cœur du développement des dirigeants ; en d'autres termes, l'hypothèse de ressources mentales propres à chacun comme clef de la performance du leader tient lieu d'un nouveau dogme du leadership. En rupture avec l'OB de l'ancien paradigme, cette approche cognitiviste du leadership[544] fait la part belle au symbolique dans la construction de l'autorité charismatique, tant prisée en ces temps postmodernes : récits, rêves, paraboles, visions, sont autant de matériaux mobilisés dans cette symbolisation du réel sur laquelle se bâtit un leadership plus prophétique que rationaliste.

Entre déterminisme et libre-arbitre, ce courant, qui légitime le coaching de dirigeant, convoque une représentation du pouvoir qui ignore les frontières entre sciences dures et sciences sociales. Le coach incarne un au-delà de la technique managériale, où le fait d'« assumer son autorité » est un processus mental et spirituel qui ne va pas de soi. On n'est pas dirigeant, on le devient quand les outils et techniques de la mécanique managériale ne suffisent plus. Comment remplir sa mission sociale, comment arbitrer ses conflits de valeur, comment prendre des décisions justes et efficaces, sont autant de questions auxquelles un dirigeant n'est pas préparé, ni par l'OD, ni par l'OB : loin du conseil expert, le coach professe que les réponses, intimes et singulières, font l'objet d'un dévoilement quasi initiatique.
En quoi le coach est-il habilité à conduire ce rite d'initiation ?

La critique la plus immédiate du coaching de dirigeant réside dans la notion de « valeur ajoutée » : obligation de moyens et non de résultats, investissement long terme fondé sur un contrat d'objectifs à court terme, accompagnement individuel sélectif et élitiste dont l'effet de levier collectif n'est pas mesurable… Le coaching fait parfois figure de danseuse ou de gadget sans lien avec le business opérationnel, le « bottom line ».
Cette réserve est liée à la séparation entre la stratégie et le leadership, comme entre les sciences dures et les sciences humaines. Le levier psychologique de l'envie, du désir et de

[544] Cf. Howard GARDNER, *Leading minds*, Basic, New York, 1995

l'aspiration est occulté par les approches mécanistes d'aide à la décision et les modélisations mathématiques du *business plan*. Le coach de dirigeant fait, en réalité, le pont entre la réflexion (mentale et rationnelle) du conseil en stratégie et la « reflection » (morale et affective) du développement personnel[545]. De plus, le coach questionne en retour la prétendue rationalité d'une orientation résultats à laquelle se résume parfois la stratégie d'entreprise. Les exemples de course à la taille ou d'accroissement du périmètre actionnarial sans cohérence économique commencent à inverser la tendance de la vogue des croissances externes pensées comme fin en soi[546]. De fait, l'orientation résultats est insuffisante pour penser la performance du leader d'entreprise, ne serait-ce que par son imbrication dans une complexité organisationnelle et culturelle qui influe sur sa performance. Le coach de leader produit, implicitement, un « leader-coach » qui mobilise une dimension religieuse de l'acte de dirigeant : ambition professionnelle et aspiration personnelle y sont envisagées comme les deux facettes indispensables d'une performance entrepreneuriale. Dans des moments aussi symboliques qu'une prise de fonction, le coach accompagne ainsi l'expression du credo du dirigeant : son projet pour l'entreprise, son désir de chef d'entreprise, sa vision du monde y ont partie liée avec un travail intime de résonance entre son intention, son discours et ses actes[547].

Dans ce cheminement intérieur, le dirigeant s'aperçoit qu'il ne peut construire sa vision sans recourir à un ordre supérieur le légitimant : son éthos, comme l'a montré WEBER, n'est pas qu'une disposition religieuse et sociale, mais un référent moral qui guide son action, et lui donne un sens dynamique. Ni déterministe, ni purement libéral, le coach professe une nécessaire soumission de la rationalité économique à une obédience symbolique qui fonde l'action du leader. La vision stratégique, comme entre-deux de la rationalité pratique et de la pensée magique du pouvoir, est le moment médiologique par excellence du coaching.

1.3.2. Vision et inspiration : la fin d'un déni

[545] Cf. Thierry CHAVEL, « Pas de stratégie sans coaching ? » in Gilles FORESTIER, *Regards croisés sur le coaching*, Ed. Organisation, 2000
[546] Cf. Jim COLLINS, *Good to great*, Random House, New York, 2001
[547] Cf. Thierry CHAVEL, « Y croire ou s'y croire ? Etre coaché dans sa prise de fonction », *Personnel*, n°422, 08/2001

Une archéologie du leadership : « le feu sacré »[548]

L'histoire du pouvoir individuel et social, dont le leadership d'entreprise est un moment particulier, se confond avec l'histoire des religions. Fort de cette hypothèse, la médiologie de Régis DEBRAY nous renseigne sur la nature du « feu sacré » du dirigeant, prémisse immatérielle indissociable du « visioning »[549].

Le coach agit comme messager de la verticalité du leadership.

« Au fond, il n'y a que deux catégories d'êtres qui peuvent se payer le luxe de ne croire en rien : les autistes et les dieux »[550]. Le dirigeant est un animal social, institué comme héros-héraut de l'entreprise. Depuis le combat de Jacob avec l'ange[551], DEBRAY relève que le prophète est légitimé par un dieu fort, qui lui donne son nom (Ezra-El). Le rapport homothétique et dialectique de l'amour et de la haine culmine dans le fait religieux, qui canalise des énergies sociales autour d'une représentation commune, incarnée par le chef religieux, prophétique. Dans la société traditionnelle, le medium du symbolique au matériel est l'Eglise, la foi, le dogme religieux. Dans la sphère entrepreneuriale, par extension, le medium est le coach qui autorise le dirigeant à s'autoriser de sa propre autorité, en référence à un ordre symbolique de production de sens, d'inspiration et de méta-compétence. Le credo du dirigeant est un au-delà de l'action stratégique, en amont de tout slogan, qui fonde une vision entrepreneuriale singulière.

Le coach permet l'élévation du leader visionnaire.

DEBRAY montre que le diabolique participe du symbolique, en ce que le religieux a besoin de quelque chose à haïr, à combattre pour s'instituer comme vertu collective. L'émergence du monothéisme, et sa mutation dans le cours des religions du Livre, se traduit par l'affirmation du primat de l'un, indivisible et individuel, sur le pluriel, indistinct et massifié. Promesse de liberté et de vérité, tout discours religieux produit, donc, un élitisme social. Faire autorité, pour le leader, c'est aussi afficher une identité individuelle et une « distinction » de fonction ou de classe. Le monothéisme permet l'individualisme, en clair. L'impensé du leadership est

[548] Pour tout ce paragraphe, Régis DEBRAY, *Le feu sacré, fonctions du religieux, op. cit.*
[549] Accompagnement maïeutique de la vision du dirigeant, inspiré de la PNL et utilisé en coaching de dirigeant
[550] DEBRAY, *Ibidem,* pp.114
[551] *Ancien Testament*, Genèse, XXXII, 29

l'institution religieuse du pouvoir hiérarchique[552]. Ce qui autorise le dirigeant, le fait grandir, l'élève au-dessus du commun des mortels, qu'il soit de droit divin ou non. Le coach marque la nécessité d'un recours immatériel et transcendant pour fonder le leadership individuel.

Le coach dissout le religieux dans le spirituel postmoderne.

La religion du coach est complexe et latente, mais son dogme se résume à deux mots : confiance et conscience. Le présupposé du coach consiste bien en un credo dans la confiance plutôt que la défiance, et la conscience plutôt que l'inconscience de soi. Comment le transmet-il au dirigeant ? DEBRAY critique l'herméneutique qui n'interroge pas ce qui lui fait masse, à savoir les textes sacrés[553]. Le coach n'est pas le prêtre d'une église virtuelle de l'entreprise, puisqu'il adresse un développement individuel, subjectif et phénoménologique, sans autre lien que le contrat avec la collectivité à laquelle le dirigeant rattache son action. Dans la postmodernité *new age*, tous les dirigeants coachés ne forment pas une communauté de fidèles du coaching, loin s'en faut. Les effets induits d'un coaching de dirigeant sur l'équipe de direction, et plus largement sur l'encadrement de l'entreprise, sont trop erratiques pour faire une communauté symbolique issue de l'accompagnement individuel. Au contraire, l'effet du coaching, comme ouverture à l'inspiration du leader, se suffit à elle-même. Le succès des sagesses orientales en développement personnel tient à la tentative d'une spiritualité postmoderne sans contrainte religieuse, ce qui sonne comme une hérésie médiologique. Le leader d'entreprise s'inscrit, avec le coaching, dans un cheminement où la vision est directement issue d'une inspiration proto-religieuse : entre monothéisme primitif et libéralisme utopiste, le coaching ouvre une voie dépassant la rationalité instrumentale de l'entreprise.

---

552 A cet égard, c'est l'Eglise qui a inventé l'organisation matérielle pyramidale, inspirée du « corps des anges », et que l'entreprise taylorienne a calqué sur l'industrie moderne.

553 Une limite majeure des travaux de DEBRAY nous semble, pourtant, résider dans la limite d'une déconstruction scientifique du religieux, qui ignore ce qui l'ignore : la métaphysique du pouvoir religieux, le mystère de la foi comme boîte noire des sciences sociales, résistant à toute interprétation rationnelle. Il est troublant qu'aucune référence à René GIRARD ne figure dans toute l'œuvre de DEBRAY…

Dater le coaching de SOCRATE relève du fantasme des origines dont on a montré plus haut la teneur d'auto-institution de la profession. A l'inverse, chercher dans le sport et le « culte de la performance » de l'ère de la consommation de masse l'origine idéologique du coaching d'entreprise manque, assurément, la source de la crise de la représentation, qui concerne à la fois le dirigeant et son coach.

Le XVII^e siècle semble un moment historique qui vit conjointement la querelle du jansénisme et la puissance des Jésuites marquer foncièrement la représentation du développement de conscience du roi et, par contagion, de toute l'élite française.

En plein absolutisme, à l'heure où Richelieu réprime les Huguenots et met en place un pouvoir central, économiquement séparé des affaires religieuses pour mener la coûteuse guerre de Trente Ans, le Jansénisme émerge dans un contexte social et économique particulier. Ses principaux adeptes sont de la noblesse de robe, à un moment où l'apparition d'une bureaucratie centralisée de Commissaires royaux se heurte à la catégorie des Officiers (avocats des Cours et des Parlements auxquels ils prennent, semble-t-il leurs prérogatives[554]. Or, le fondement économique de la subsistance des Officiers étant la monarchie absolue, ces derniers se retrouvent dans une « double contrainte », l'impossibilité de réaliser leur vie dans le monde. C'est pourquoi ils trouvent un écho favorable et légitime à leur crise dans la doctrine janséniste, qu'elle prenne des formes plus ou moins militantes et radicales, de Racine à Pascal :

- une vision pessimiste du monde comme règne du mal, et un refus du piétisme en vogue[555] célébrant une union mystique avec Dieu

- un appel au retour à la morale et à la foi transcendant le monde, dont les valeurs humaines sont insuffisantes

[554] Cf. Lucien GOLDMANN, *Le dieu caché*, Gallimard, Tel, 1959, pp.115-156
[555] En particulier à travers les écrits de BOSSUET et de FENELON qui influenceront Louis XV

- une conscience tragique des limites de l'homme, et d'un monde délaissé de Dieu[556], dont la seule voie de conversion à un ordre immatériel passe par le paradoxe d'une union de totalités contraires, le monde et Dieu.

Parallèlement, en filiation avec l'humanisme ignacien, la pensée jésuite se répand largement au cours de la Contre-Réforme, et s'oppose à cette vision tragique dans une valorisation de la méditation individuelle sur les textes sacrés, et une promesse de cohérence entre l'individu et le monde. On note en particulier, dans les *Exercices Spirituels* de Saint Ignace[557], les caractéristiques suivantes qui résonnent avec un coaching spirituel contemporain[558] :

- un élitisme assumé, fondé sur l'observance d'un sens herméneutique par le retraitant, selon une ascèse stricte qui est aussi une ligne de conduite pour sa vie,

- une relation à deux d'examen de conscience entre directeur et retraitant par la contemplation des textes, selon un protocole conjuguant le mental et l'affectif dans la Parole,

- une démarche moderne, en ce qu'elle allie pragmatisme du chemin subjectif et construction de soi par identité narrative fondée sur les Ecritures, au sens de RICOEUR.

Sans traiter d'un débat théologique qui dépasse notre objet ici, l'opposition symbolique entre ces deux mouvements se traduit par une crise de la représentation qui date, selon nous, de ce même XVIIe siècle[559] : en vertu de quelle ontologie de Dieu l'action humaine prend-elle sens ? Selon que l'on suit la doctrine de la Grâce augustinienne ou la Gloire évangélisatrice de

556 Cette vision tragique, sur laquelle nous reviendrons concernant l'entreprise, préfigure la pensée heideggerienne et la contestation du positivisme qu'elle portait déjà en germe chez PASCAL.
557 Saint Ignace de LOYOLA, *Exercices spirituels*, Seuil, Sagesse, 1982 (1548)
558 Merci à Dominique CREPY dont sont inspirées certaines remarques tirées de sa conférence sur le « coaching spirituel dans notre activité didactique, *Les Matins du Coaching*, Paris, 06/04/2004
559 La mort de Louis XVI est à la fois le début du déclin de l'autorité patriarcale et l'aboutissement d'un désenchantement du monde matériel, amorcé avec le mercantilisme et la société de Cour sous Louis XIV. Mai 68 n'en fut qu'un sursaut tardif.

la Compagnie de Jésus, le prosélytisme du développement spirituel devient une métaphysique privée ou une politique publique, en quelque sorte.
Le coaching est, à son tour, traversé par cette division entre une conception tragique (parenthèse hors du monde des affaires) et pragmatique (hygiène morale de l'utilitarisme).

Toutefois, le lien de cette ligne de force dialectique entre rigorisme et logique de Cour, entre être « dans le monde sans être du monde » avec les Jésuites, et le paradoxe d'être « dans le monde et hors du monde » avec les Jansénistes, est pertinent pour le développement du coaching à double titre :

- d'une part, la responsabilité individuelle, dans la sphère privée du dirigeant, est de faire un travail sur soi, qui fonde l'action politique, la sublime et s'en détache clairement ;

- d'autre part, une réflexion sur l'action dans le monde indissociable du jugement critique sur le monde, sécularisant le parcours spirituel dans le statut électif du dirigeant[560].

La puissance du dirigeant semble indissociable d'une exigence de gouvernement de soi et des choses en conscience ; le développement personnel du dirigeant, inspiré par une vision, suppose alors la convocation d'une transcendance spirituelle pour se légitimer.

Vers un nouveau paradigme : « servant leaders »

Ce mouvement de dépassement du leadership par un registre extra-économique, spirituel plus que religieux en apparence, trouve un écho grandissant dans certains travaux entre développement personnel et sciences de gestion. En particulier, la notion de « reflective

[560] A la différence de l'éthique protestante qui tend à sacraliser l'ordre matériel des choses, cette posture semble légitimer un développement de conscience individuel comme cheminement du matériel vers l'immatériel, qui restent irréductibles l'un à l'autre.

leadership »[561] gagne de l'ampleur dans le monde anglo-saxon, n'est pas sans lien avec cette tentative d'unifier les concepts de vision stratégique et de leadership inspirant.

Dans ce registre, l'ambition et l'aspiration du dirigeant sont perçues comme indissociables, l'éthique individuelle étant directement corrélée à l'action managériale, censées toutes deux concourir à la performance matérielle. Ce syncrétisme matériel-immatériel révèle, partiellement, une rupture de paradigme dans la notion même du leadership d'entreprise. D'un pouvoir masculin, autoritaire et fondé sur une doxa, on passe à un pouvoir féminin, à l'écoute de l'intuition et des affects de la personne. Sans angélisme, cette évolution est manifeste en OD, dans le passage de modèles mécanistes de la techno-bureaucratie à des systèmes organiques en réseau.

La notion de « Servant Leadership », au-delà du « Conscious leadership » déjà mentionné, propose donc de fonder l'autorité sur une humilité et une éthique de la conformité à un code moral supérieur. Comment l'utilitarisme accueille-t-il cette rupture de paradigme ?

L'ouvrage emblématique de cette évolution récente est probablement le second essai de Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, *Good business*[562] : face à « l'impermanence des entreprises postmodernes », l'auteur y promet un rapport au travail centré sur le plaisir, dans lequel le leadership se manifeste par un rejet du contrôle traditionnel et la recherche d'un modèle de liberté dans la grande organisation. Ici, le leadership individuel, comme processus d'autorité pyramidale reste incontesté, à la différence des utopies modernes collectivistes ou auto-gestionnaires.
Le dirigeant au service de ses équipes, de ses actionnaires et de ses clients, remplit donc une mission puisqu'il mobilise un registre extra-économique pour bâtir une vision d'entreprise. En réunissant l'ailleurs de la vision inspirée à l'ici-maintenant de l'action matérielle, le coaching fait resurgir la question médiologique au cœur de l'utilitarisme : Comment l'inspiration

[561] Un groupe américain de chercheurs et de praticiens du management et du développement spirituel baptisé *Business Leadership and Spirtuality Network* édite une newsletter, « The reflective leader », qui propose des conseils en développement du leadership tires du développement spiritual. L'originalité nous semble qu'il procède plus de prosélytisme du coaching dans la sphère religieuse que du contraire. Voir. www.blsn.net
[562] Cf. Mihaly CSIKSZENTMIHALYI, *Good business - Leadership, Flow, and the making of meaning*, Hodder, New York, 2004. Voir aussi une approche originale du coaching de dirigeant in Pascal LELEU, *Management et fluidité*, L'Harmattan, 2004

stratégique vient-elle au dirigeant ? Comment traduire en actes une vision d'entreprise ? Diriger en conscience semble être le message dont le coach est media.

1.3.3. Comment le coach revisite la conscience professionnelle

La conscience professionnelle du dirigeant coaché résulte d'un aller-retour du matériel au symbolique, fondant une conception du pouvoir intrinsèquement religieuse, dont la doctrine reste ambiguë.

Téléologie ou ontologie du pouvoir ?

Avec une double rationalité[563], le dirigeant coaché échappe à la rationalité standard de l'utilitarisme.

D'une part, le téléologisme de l'orientation résultats, du discours sur l'objectif de performance et de l'idéologie pragmatique du développement professionnel conduit le dirigeant à faire profession de son rôle. Décideur plus que stratège, visionnaire plus qu'expert, il se légitime par la finalité utilitariste de son action. Le coaching n'est ni une introspection métaphysique ni un café philo élitiste, il vise une réussite tangible et temporelle.

D'autre part, l'ontologisme de la réflexion morale, de la quête de sens intime et du choix d'un référentiel individuel transcendant son action matérielle amène le dirigeant à se sentir investi d'une mission, d'une inspiration qui crée un au-delà de la sphère managériale. Le coaching de dirigeant déborde la stricte rationalité de l'entreprise pour conduire le dirigeant à se donner une ligne de conduite, en conscience de ses ambitions et de ses aspirations propres. Une direction de conscience au cœur d'une spiritualité sans religion est l'habit postmoderne du coach.

563 Cf. WEBER, *Soziologische Grundbegriffe, op. cit.*

Par conséquent, la conscience professionnelle du leader d'entreprise construite par le coaching est donc, spécifiquement, une « Berufung » au sens wéberien : à la fois un compétence éthique et une vocation incarnée dans l'exercice du pouvoir.

En se dotant d'une compétence éthique, critère de performance et marqueur de la puissance, le dirigeant coaché fait l'expérience d'une rationalité non seulement limitée et procédurale au sens de SIMON, mais aussi d'une « rationalité vocationnelle », transcendant la fabrication des compétences techno-bureaucratiques. Autrement dit, le dirigeant coaché se révèle autant qu'il se forme, il dévoile son talent et sa vision, déjà inscrite dans une vocation à l'exercice du pouvoir[564].

En donnant droit de cité à la vocation personnelle dans la rationalité instrumentale de l'entreprise, le coach de dirigeant trahit l'insuffisance du paradigme utilitariste à donner du sens à l'action du leader.

Il reste à cerner le sens de cette obédience symbolique que le coach médiatise entre le leader et sa vision.

Une éthique individuelle entre modernité et postmodernité

La coexistence de référentiels multiples est caractéristique de la quête de sens à laquelle le coach de dirigeant fait tout autant symptôme que solution. Deux perspectives relativement opposées sont ainsi en présence pour fonder l'éthique du coaching de dirigeant.

[564] Le caractère idéologique d'une telle médiation symbolique est évident ; le pouvoir que le coach légitime en accompagnant un soi-disant dirigeant est-il, pour autant, le même que celui d'un MACHIAVEL ou d'un SOCRATE ?

D'un côté, il s'agit d'articuler le développement personnel du leader à une éthique sociale, une responsabilité collective de l'entreprise. Cette vision moderne fait participer le coaching du même registre que le développement durable dont il est une écologie personnelle » : prendre soin de soi, c'est prendre soin du monde autour de l'entreprise, semble promettre cette version humaniste du coaching. Un continuum allant de l'individu au collectif, de l'intrapsychique au politique environnemental fonde le développement personnel dans une perspective éthique de l'entreprise[565].

D'un autre côté, l'enjeu est de privilégier la révolution intérieure de chacun, dans un désinvestissement manifeste des institutions et des utopies collectives. Dans cette vision postmoderne, le dirigeant, exemplaire et messianique, se doit de construire sa propre réalité en usant de toutes ses facultés mentales, affectives et symboliques avant d'agir sur le monde – ou de s'y agiter, pour les plus cyniques. Dans cette perspective, un continuum va du développement professionnel au développement personnel et au développement spirituel, la cohérence collective résultant d'une espérance syncrétique plutôt que d'un programme utopique pré-établi. Ici, diriger consiste avant tout à se diriger et à susciter un mimétisme comportemental dans une spiritualité instrumentale[566].

Il serait délicat de trancher entre ces conceptions moderne et postmoderne du coach de dirigeant[567] ; l'entre-deux épistémologique manifeste l'ambiguïté symbolique d'un dispositif de médiation entre la représentation et la pratique du pouvoir en entreprise. A minima, le coach incarne la nécessaire transcendance du leadership dans la rationalité utilitariste. Professant une confiance en conscience, le coach de dirigeant a pour credo l'utopie d'une spiritualité individualiste, dont les fondements religieux sont flous. Dans quels lieux communs cette médiation symbolique du « bien faire » vers le « bien être » se joue-t-elle ?

---

565 Cf. Thierry PAUCHANT, "Transferential leadership, towards a more complex understanding of charisma in organizations", *0rganization Studies*, n°4, 12/1991, pp.507-527

566 Cf. Christian BOIRON, *La source du bonheur*, Albin Michel, 2000

567 L'émergence du coaching dans un moment particulier de la société post-industrielle ne résout pas cette question. Cf. Thierry CHAVEL, « A propos des responsables porteurs de sens : le coaching de dirigant est-il moderne ou postmoderne ? », *Cahiers de l'Actif*, n°338, 08/2004

2. Topique du coach de dirigeant : une initiation subversive à la puissance

Le coach est médiateur symbolique du leadership, à la fois instrument des représentations du pouvoir, et medium d'un travail intime baptisé « développement professionnel » du dirigeant sur sa fonction de représentation sociale. Cet aller-retour du signifiant au signifié, de la chose représentée à l'être représentant contribue à l'élaboration d'un lieu commun du leadership, d'un discours autant que d'une pratique légitimes sur le pouvoir entrepreneurial. La fonction religieuse mystérieuse du coach a un écho matériel, une ombre portée sur façons d'agir du dirigeant coaché qui ne vont pas de soi.

L'objet de ce chapitre est d'explorer les territoires où opère le coach de dirigeant, concrètement. Notre hypothèse est la suivante : par la transmission d'un « développement professionnel » du matériel au symbolique, le coach de dirigeant crée un espace au-delà de la technique managériale, qui subvertit les chemins usuels du pouvoir. Nous verrons dans un premier temps que le coach est créateur de légendes à l'appui d'un dispositif technique plus magique que scientifique (§ 2.1). Ensuite, nous verrons par quels rituels symboliques le coach légitime une héroïsation du dirigeant (§ 2.2). Enfin, nous étudierons l'organisation matérielle des coachs, profession sans institution (§ 2.3).

2.1. Des techniques magiques mettant la parole en actes

Les techniques de coaching ne sont guère distinctes de l'outillage du thérapeute ou du directeur spirituel[568] : écoute, questionnement, induction, bienveillance et techniques paradoxales ne sont pas l'apanage d'un champ professionnel dont seules les hypothèses anthropologiques et les finalités économiques diffèrent, ce qui n'est pas rien. A ceci près que le coach, manipulateur de représentations, fait l'hypothèse que tout nous fait signe, y compris

[568] En dépit d'un anachronisme pittoresque du type « Freud expliqué aux pasteurs », voir le document édifiant des proximités pratiques du confesseur et du psychothérapeute *in* E. RINGEL, W. VAN LUN, *Psychothérapie et direction de conscience*, Mame, 1955. Dans une clinique de l'être baignant dans l'utilitarisme, la direction de conscience est au spirituel ce que le freudisme est au matériel.

les techniques qu'il emploie. Dans la sphère dirigeante, le statut scientifique des techniques fait office de sésame pour tout conseil-expert. Qu'en est-il du dispositif technique du coach de dirigeant ? Si les techniques du coaching symbolisent le travail réel et prescrit, cela relève davantage de magie que de science (§ 2.1.1), sa fonction consistant à dramatiser la sphère dirigeante (§ 2.1.2). Il en résulte un parcours initiatique qui déborde le paradigme standard des techniques de leadership (§ 2.1.3).

2.1.1. Travail et représentation, trois perspectives en présence

Trois écoles du dirigeant pensant, sentant, agissant

Les véhicules théoriques du coach dessinent des gestes techniques laissant, in fine, peu de place à l'improvisation. L'inconscient du coach révèle trois Ecoles de pensée qui structurent sa pratique usuelle : les thérapies cognitivo-comportementales, les neurosciences et la pensée systémique.

La porte d'entrée des TCC dans le coaching est la plus répandue, en particulier sur le continent nord-américain. Très compatible avec l'OB, cette approche instrumentalise la relation à autrui avec des outils rassurants, postulant que le registre comportemental a ses propres lois, et constitue le terrain central de la performance du leadership. Pragmatique, éminemment téléologique, le coach inspiré des TCC est un expert en impact comportemental, synonyme d'efficacité personnelle dans ce discours. Le caractère immédiat d'une telle technique est séduisant : la méthode Coué ressemble à un « coach minute »[569] prêt à l'emploi, offrant des solutions simples à des problèmes qui le sont moins. L'origine sportive, cultivant l'exploit et la performance corporelle, statistique et élitiste, atteste que le préparateur physique et mental est un cousin germain du thérapeute TCC autoproclamé coach. L'approche behavioriste est très efficace sur les questions de prise de parole, de tics comportementaux et

[569] Cf. Kenneth BLANCHARD, *The one minute manager*, Collins Willow, New York, 1981

de résolution de situations délicates sans enjeu humain durable : obtenir le meilleur rapport qualité prix sur un lave-linge ne nécessite pas d'autre coaching que comportemental, sans doute[570]. Cette approche n'a souvent de cognitif que l'étiquette[571], tant « l'attitude » y est spéculaire du regard d'autrui sur l'extériorité formelle, non verbale et verbale de la personne[572].

Une approche inspirée des neurosciences privilégie une lecture dialectique, moins manichéenne de la performance individuelle en entreprise. A l'appui essentiellement des travaux sur les préférences cérébrales et du cognitivisme critique[573]. Dès lors que le cerveau dévoile les spécialités fonctionnelles du raisonnement mental, l'émotionnel, l'intuition, la créativité et l'imagination qui siègent dans le « cerveau droit » trouvent enfin droit de cité dans la conception cartésienne standard du *decision-making* en entreprise, très « cerveau gauche ». Au mécanisme de l'ingénieur taylorien est opposée une vision organique du leader, plus proche du vivant et du psychisme humain dans sa modélisation. La découverte de l'émotion comme un continent distinct de la raison et également utile à la décision, quoique ayant sa logique propre[574], ouvre une brèche dans le cartésianisme et le positivisme des sciences de gestion : ce qui n'est pas désaffectivé et raisonnable n'est pas irrationnel pour autant[575]. Le dirigeant découvre, grâce à la vulgarisation de ces travaux[576], une alternative au déni des émotions provoqué par la répression pulsionnelle de la société utilitariste[577]. La maîtrise de soi, l'harmonie intérieure et la « rééducation du cerveau émotionnel »[578] sont les

---

570 Par allusion au réductionnisme du « coaching » dans les media audiovisuels, 100% comportementaliste.

571 La perte en ligne des hypothèses humanistes du cognitivisme dans le behaviorisme standard est troublante, y compris chez Abraham MASLOW ; on peut y voir un étouffement idéologique du propos subversif des premiers théoriciens, visant la libération de l'individu par le pouvoir de sa pensée créatrice. Voir en particulier Bruno BETTELHEIM, *Le cœur conscient*, Hachette Pluriel, 1997 (1960), pp.122-147

572 Cf. John WHITMORE, *Guide du coaching*, Maxima, 2003

573 Cf. Jean-François CHANLAT (ed.), *L'individu dans l'organisation*, Eska-Presses Universitaires de Laval, 1990. La critique de la théorie de la motivation, en particulier, y est particulièrement probante, à l'inverse de la réification de MASLOW par le courant humaniste ; Burkard SIEVERS, « La motivation : un ersatz de signification » *in* CHANLAT, *op. cit.*

574 Cette idée n'est pas neuve dans la théorie économique, PARETO parlait déjà de « logique des sentiments ».

575 Antonio DAMASIO, *L'erreur de Descartes*; Odile Jacob, 2000 (1994)

576 Daniel GOLEMAN, L'intelligence émotionnelle, Robert Laffont, 1997 (1995)

577 Norbert ELIAS associe le développement de l'individualisme et la « civilisation des mœurs » à un recul de la pensée magique, nécessitant un « désenchantement émotionnel » des sciences sociales. Cf. ELIAS, *Engagement et distanciation*, Fayard, 1993 (1983)

578 GOLEMAN, *op. cit.*, p.312

supports de ces techniques ancestrales de relaxation importées dans le développement professionnel.

La troisième voie d'entrée dans le développement des dirigeants est issue de la pensée systémique, venant à la fois de l'OD[579] et des thérapies systémiques, principalement inspirées de Milton ERICKSON et de l'Ecole de Palo-Alto de la Communication. Ces travaux assignent au coach le rôle de provocateur de changement, dans une perspective où paradoxe, processus et système d'action font bon ménage. Dépassant l'approche croziérienne des réseaux d'acteurs dans l'organisation, ce dispositif technique voit le dirigeant comme l'élément d'un système relationnel, dans une représentation psychique de l'entreprise[580]. Le coaching est à son tour une pratique systémique, interrogeant la relation du dirigeant à la représentation de sa réalité : le monologue assisté plutôt que le dialogue, le processus plutôt que le contenu de la communication, le regard plutôt que la raison, on est plus loin de la maïeutique qu'il y paraît.

Vers une anthropologie du leadership

Le dispositif technique du coach est davantage qu'une boîte à outils opérante ou un discours idéologique sur l'entreprise ; c'est aussi le vecteur d'une certaine symbolique du développement professionnel.

A côté des approches « scientifiques » issues de la pensée taylorienne, le coach fait figure de mage plus que de dirigeant. Il mobilise des techniques empruntées à un registre immatériel, importé des méthodes de méditation parfois mystique et absolue et pourtant simples telles que « l'attention et la volonté »[581], dans une sphère gouvernée par le travail analytique, l'action mentale et le résultat tangible. Cet humanisme instrumental place le coach de dirigeant au cœur d'une contradiction déjà évoquée plus haut, à savoir la question de la transcendance de

[579] L'inspiration de la théorie des systèmes, de BERTALANFFY à MORIN, n'imprègne pas seulement le design des systèmes d'information et des organisations du travail, elle véhiculent aussi une cosomologie post-taylorienne de la firme et de son marché, voir par exemple Knut BLEICHER, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus, Francfort/New-York, 1991

[580] Cf. Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Systémique et entreprise*, Village mondial, 2000

[581] Simone WEIL, *La pesanteur et la grâce*, Plon, 1991 (1947)

l'utilitarisme. Le coach recourt à des outils volontairement simples, triviaux et incongrus pour signifier une posture différente du conseil expert : une respiration, un supplément d'âme, un moment volé à la logique productive qui gouverne l'agenda du dirigeant. On oublie parfois la dimension tragique du « fou du roi »[582], qui conduit le souverain de l'important vers l'essentiel.

Le coach rétablit l'alchimie, au sens propre[583], de l'efficacité symbolique du leader, et participe d'un entre-deux irrationnel/rationnel : la vision du dirigeant, à la différence des systèmes d'aide à la décision, suit un processus de perlaboration opaque, souterrain et étrange que la promesse du coach (« la confiance naît de la conscience ») rend plus lisible. Un leadership inspirant est d'abord inspiré, en conscience de ses propres systèmes de représentations avant d'être un instrument de représentation du pouvoir[584]. Le coaching comme entraînement alchimique à l'enthousiasme rejoint la fonction mystique des mages et devins aux côtés des puissants, davantage passeurs influents que magiciens pervers[585]. Concrètement, le coach ne laisse rien au hasard à commencer par sa présence, et il incarne le retour du symbolique dans la réflexion du dirigeant sur son action.

Dès lors, qu'est-ce qui distingue le coach de dirigeant d'un astrologue policé ?

L'imaginaire au secours du pouvoir matériel

Le terrain d'action du coach se borne, en réalité, à une représentation vectorisée du pouvoir. Le dirigeant n'y cherche pas un oracle, un signe, il produit du sens à partir de sa propre représentation. L'extériorité du coach n'est que le reflet d'une intériorité de la vision du dirigeant, il ne convoque pas de représentations de surcroît à celles du dirigeant lui-même. Le coach utilise son imagination comme chambre de résonance des possibles du coaché. La

582 Cf. Manfred KETS DE VRIES, *op. cit.*

583 Cf. Baptiste RAPPIN, *Le réenchantement du coaching*, L'Originel, 2005

584 Voir les travaux pionniers de Vincent LENHARDT sur cette question, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, 2002

585 Dans le paganisme syncrétique qui régnait en Mésopotamie au III^e siècle ap. J.C., entre mazdéisme, zoroastrisme et nestorisme, la figure de Mani est éloquente de l'individuation d'une pensée magique, aboutissant au christianisme primitif. Il fonda le manichéisme, très répandu en Chine avant l'expansion du bouddhisme. Cf. Amin MAALOUF, *Les jardins de lumière*, Hachette, 1992

finalité d'un pouvoir incarné, plus au clair de sa propre vision est l'horizon régulateur de l'exercice irrationnel de recours à l'imagination[586].

D'une part, l'imagination est un instrument d'accès à l'impensé du pouvoir par le dirigeant lui-même. L'association libre empruntée à la psychanalyse, le rêve éveillé des techniques de régression ou la visualisation des TCC concourent toutes à une même fin : conscientiser l'inconscient du leader dans son action[587]. Cet ancrage concret atteste à nouveau que le coaching relève d'une rationalité instrumentale, *praxis* avant d'être *tèkné*. Dans le vide symbolique d'un leader, *homo oeconomicus* désocialisé, ahistorique et apathique, « ce n'est déjà pas mal », semblent dire les coachs pour justifier leur patchwork méthodologique. L'instrumentation de l'imaginaire au service du développement professionnel a donc aussi une portée humaniste, comme la naïveté anthropologique de l'Ecole des Relations Humaines face au taylorisme des années vingt.

D'autre part, l'imaginaire est un vecteur universel commode pour amorcer le travail sur les représentations du pouvoir. Dans le capitalisme post-industriel, on a vu la difficulté du dirigeant à se raconter une histoire vraie commençant par « il était une fois… ». Or, précisément, le coach autorise un détour créatif qui donne accès aux imaginaires collectifs des récits mythiques, des contes de fées et des légendes épiques qui baignent le leadership occidental. La pensée magique du dirigeant est faite d'images plus ou moins projectives dont le coach est davantage scribe qu'interprète[588]. En appliquant au coaching les propres recettes du « système managinaire »[589], deux contes symbolisent selon nous le lieu où s'opère la médiation du coach : *Les habits neufs de l'empereur* d'Andersen et *Le roi et l'oiseau* de Paul Grimault, parlant l'un et l'autre de dépassement de la vanité du pouvoir par la « réflexion » via un tiers humble[590].

---

586 Le coaching se distingue ainsi d'un atelier de créativité, dans la mesure où celle-ci est un moyen au service du plan d'action du dirigeant, et non une fin en soi.

587 Le protocole opératoire est aussi séduisant et hybride que l'usage de la psychanalyse en sciences des organisations : à la fois outil métaphorique et transgression épistémologique inquiétante. Cf. Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse,* PUF, 1992, pp.11-42

588 Le développement du paradigme du « nouveau leadership » décrit plus haut s'accompagne d'une recrudescence de stages, séminaires et formations autour de la notion de récit, de conte et de *stand-up poetry*. Le roman vient au secours de l'essai dans une société en mal de repères idéologiques, les coachs étant en quelque sorte les écrivains publics de dirigeants désenchantés.

589 ENRIQUEZ, *op. cit.*, p.34

590 Le rapport à l'autorité des coachs, plus ambigu encore que pour les conseillers de direction, est rarement interrogé, et serait pourtant un critère central de déontologie dans l'accompagnement du leadership…

Il reste que le coach de dirigeant instaure un espace de symbolisation et d'imaginaire du pouvoir matériel, en vue d'une lucidité accrue sur la représentation du leadership.

2.1.2. Les 9 fonctions du coach pour dramatiser l'acte de diriger

Le coach convoque des enjeux de vision et d'aspiration dans l'ici maintenant de la performance entrepreneuriale. Ce faisant, il remplit des fonctions[591] particulières qui signifient des représentations spécifiques du leader.

Le Champion : comment le coach héroïse le dirigeant

Le coach remplit manifestement une **fonction sacerdotale**, en autorisant la personne coachée à s'étalonner, à se voir comme puissant, à s'autoriser de sa propre autorité. Quand il utilise des outils spéculaires comme le feedback à 360°, ou des profils magico-mythiques d'insight sur la « personnalité » du dirigeant, le coach remplit une mission de consécration du dirigeant. Nul leader ne peut s'autoproclamer de droit divin sans risquer la dérive dictatoriale. Ministre officiant du culte du pouvoir, le coach de dirigeant encourage implicitement son client à endosser le rôle – et donc à créer sa réalité – de dirigeant. Avant d'accepter que « le roi est nu », comme chez ANDERSEN, la fonction fait l'homme[592].

Une autre fonction clef du coach de dirigeant est la **fonction d'entraînement**, illustrée par la succession de plusieurs séquences et non une intervention miracle isolée. Au-delà de la

[591] Thierry CHAVEL, *Le coaching démystifié, op. cit.*, pp.205-213

[592] Dans le mouvement de recul des institutions symboliques et d'inflation des imaginaires privés, les représentants politiques peinent à se figurer leur autorité individuelle ; une tentative de récit du coaching imaginaire d'un premier ministre espagnol qui – fait sans précédent – devança le scrutin en mettant fin à son mandat mérite notre attention, voir Carlos HERREROS DE LAS CUEVAS, *La sucesion del lider, un ejemplo de coaching ejecutivo*, Granica, 2003

filiation fantasmée avec l'entraîneur sportif, le point commun réside dans l'hypothèse d'un apprentissage du pouvoir par répétition, exercice et mise à l'épreuve via des plans d'action. S'agissant plus de gérer dans la durée que de faire des exploits glorieux, le coaching conçoit le métier de dirigeant comme un marathon plutôt qu'un sprint, tranchant avec l'opportunisme innéiste de l'*homo oeconomicus*. Dans cette perspective, le coaching s'apparente à une formation executive individualisée, dont le contenu est moins standard que son offre marketing.

L'ancrage du coaching de dirigeant dans la logique de performance suppose également qu'il y ait un objectif de réussite à atteindre, davantage que dans une formation où l'acquisition de compétences est le délivrable majeur. Le coach remplit, dès lors, une **fonction de classement**, au sens des taxinomies qui structurent l'espace social chez FOUCAULT[593]. Principalement lorsqu'il utilise un outil de diagnostic et d'*assessment* du leadership, le coach est investi, même à son insu, d'un pouvoir d'étalonnage et de pesée du dirigeant coaché. La double contrainte va parfois même jusqu'à une prescription d'appréciation du potentiel par le coach. Dans cet échange où le coach est, comme le thérapeute analyste, un « sujet supposé savoir » selon LACAN, le transfert fonctionne sur une téléologie régressive de course pour l'obtention d'un permis symbolique de diriger, car le coach construit le potentiel de la personne coachée en même temps qu'il le soupèse. Nommer une force, qualifier un talent personnel ou recadrer une représentation négative contribuent à installer le dirigeant dans son rôle, et à l'en convaincre. Dans une posture plus sophiste que maïeutique (cf. supra), le coach légitime le cadre qui le légitime en retour.

Le Catéchumène : comment le coach sublime le dirigeant

La relation du coach au coaché n'est pas qu'une héroïsation, car il s'y joue également un rapport pédagogique particulier ; on a vu plus haut que le cheminement personnel tient lieu de savoir transmis, le processus est lui-même contenu du coaching. La première fonction

[593] Cf. FOUCAULT, *Les mots et les choses, op. cit.*, pp.137-175

d'apprentissage est la **fonction cathartique**. L'écoute du coach se diffuse, par mimétisme autant que par transfert, à la parole du coaché. « Diriger à l'écoute » de soi et des autres[594] est un présupposé technologique du coach, revisitant la cybernétique en inversant les termes de Mc LUHAN[595] : « le message est le medium », autrement dit le coaching est modélisant d'un certain rapport à autrui et à soi, d'une communication confidentielle, en suspension de jugement et bienveillante. Le cadre de l'accompagnement de dirigeant est, à coup sûr, un résidu qu'emporte la personne coachée dans sa pratique des états-majors, y compris dans des disciplines de gestion telles que le marketing[596].

La **fonction curative** du coach réside paradoxalement dans une posture non clinique, et cependant d'optimisation endogène. L'efficacité de la démarche tient à ce que le dirigeant se trouve dans un meilleur état interne après qu'avant son coaching, quels que soient les formulations qu'il emploie pour désigner sa problématique initiale. Plus proche de la thérapie de choc que de la rédemption par la prière, le coach s'inscrit dans l'utilitarisme jusque dans sa proposition de valeur qui relève davantage d'un « mieux être » que de bien-être. Dans une posture fractale, chaque séquence de coaching est un condensé d'un parcours plus long de dévoilement, d'acceptation et de mise en mouvement de la personne coachée dans sa totalité. Placebo ou initiation, le coaching fonctionne comme une étape dans un cheminement plus vaste, où l'orientation new age n'est pas que décorative : la boîte de Pandore du développement professionnel déplace les questions matérielles vers un registre plus existentiel[597], sur lequel nous reviendrons au Chapitre III.

Une troisième fonction d'apprentissage immatériel est la **fonction de témoin** : le coach est certes impliqué dans le développement de son « catéchumène »[598], mais il suit et ne guide pas. La progression se fait graduellement, sur une hypothèse éminemment individualiste : le coaché est volontaire, et en pleine conscience de son projet. Dans ce monologue assisté, le

---

[594] Voir les travaux de Bernadette BABAULT sur le concept systémique d'*Appreciative Inquiry* appliqué à « l'entreprise au plus juste » *in* Gilles FORESTIER, *op. cit.*, pp.241-247. Voir aussi une application d'un management biologique *in* Ricardo SEMLER, *A contre courant*, Dunod, 1993

[595] Marshall Mc LUHAN, *Pour comprendre les media*, Seuil, 1968

[596] Cf. James STENGEL, Andrea DIXON, Chris ALLEN, "Listening begins at home", *Harvard Business Review*, 11/2003

[597] Voir le témoignage plein d'humour d'un « coaching existentiel » dans le Hollywood des années soixante in Christopher ISHERWOOD, *Mon gourou et son disciple*, Flammarion, 1992

[598] Il s'agit d'une instruction religieuse sans la paternité du dogme, d'une « affecteuse initiation » au sens de COMTE. Cf. Auguste COMTE, *Le catéchisme positiviste*, Paris, 1859 cité par Jean-Marie TREMBLAY dans *Les classiques de sciences sociales* sur le site de l'Université de Québec à Chicoutimi, www.uqac.uquebec.ca

coach sert de voyant, d'instrument de pilotage et de balise de détresse dans une autoformation originale. Plus le chemin est mystérieux et obscur, plus le coach recourt à des outils rationnels pour séquencer le parcours et justifier de son action dans le champ économique. La littérature anglo-saxonne et bientôt européenne du coaching de dirigeant en particulier et du développement personnel en général a, ainsi, un point saillant : le vœu de simplicité. Peu importe le paradigme et les postulats anthropologiques du dispositif de coaching, pourvu que le « professionnel » produise un manuel pratique avec étapes clefs, exercices et résumés de chapitres pour analphabètes[599]. L'enjeu est moins de suivre les conseils de ces mentors sans *doxa* que d'attester du sérieux utilitariste d'un investissement immatériel.

Le Double : comment le coach trahit le dirigeant

Le coaching de dirigeant repose sur un paradoxe de contrôle et de lâcher-prise, de bienveillance et d'influence et de technique et d'abandon. Dire que c'est plus un art qu'un métier n'enlève rien à la fabrication symbolique du dirigeant en puissance. Sublimant son catéchumène et héroïsant son champion, le coach finit par trahir ce dernier pour réellement être utile. La fonction subversive est, en effet, un garde fou génétique de la séduction réciproque que véhicule le coaching. Pour regarder la réalité professionnelle avec d'autres lunettes, le pire ennemi du dirigeant coaché est son propre ego. Pour passer outre, le paradoxe socratique et la provocation de Palo-Alto sont particulièrement nécessaires en face d'un leader aguerri aux joutes rhétoriques, aux esquives comportementales et aux mécanismes d'auto-hypnose. Désamorcer une croyance limitante suppose donc une alliance subtile entre le coaché et son coach pour neutraliser la peur qui siège dans le souci d'avoir raison contre soi même. Comme un bouffon, le coach force le trait pour amener l'orgueil de la personne coachée à baisser pavillon. Dire que le coaching n'a pas d'obligation de résultat semble alors insuffisant, car, à la différence d'un profil d'*insight* psychologique, le résultat spécifique d'un tel accompagnement de dirigeant est bien de mettre en acte une perception nouvelle de la

[599] Voir par exemple D.A. BENTON, *The secrets of a CEO coach*, Mc Graw Hill, New York, 2000

réalité[600]. La formation du coaché est une transformation de la représentation par des techniques manifestement issues de la clinique en thérapie brève.
D'autres fonctions, plus interdites, sont aussi signifiantes de l'action symbolique du coach de dirigeant. La fonction de matador, d'une part, trahit le déni de la mort dans la sphère dirigeante : ce qui est mis à mort dans les techniques d'encerclement du mental est une idée morcelée et mécaniste du sujet. La situation concrète, comme l'arène, est un prétexte pour localiser la subversion de la réalité de la personne coachée. Il y a eu un avant, il y aura un après, et le temps du coach est spectaculaire autant que spéculaire de cette fête. Le coaché se confronte à son coach qui lui résiste, l'éconduit, l'égare même dans une recherche absolue de sens. Une danse de mort s'instaure avec les « sous-personnalités »[601] du coaché pour mettre en lumière des ressources inexploitées et mieux se connaître.

Un autre imaginaire tabou du coach est la fonction de prostitution, dans la convocation du désir et des pulsions qui sous-tendent l'action dirigeante. L'abolition entre sphère privée et sphère professionnelle suppose, en effet, une même attention à toutes les sphères de la personne coachée. Symboliquement, cette fonction s'illustre dans l'érotisation du pouvoir liée à l'instrumentation des émotions évoquée plus haut. Le trafic d'indulgence du coach, et d'une sublimation du comportement par un « élan du cœur » trouve aussi une référence mystérieuse dans ce commerce matériel/immatériel[602].

Entre *eros* et *thanatos*, le coach subvertit l'attente du coaché en lui révélant que la destination du coaching est en lui-même. L'aventure symbolique du coaché, tour à tour héroïque et catéchumène, trahit une relation initiatique entre le coaché et son coach : les outils du coach tiennent-ils la promesse d'un dévoilement de l'autorité intérieure du dirigeant ?

2.1.3. Un parcours initiatique au-delà du développement professionnel

[600] Cf. Gregory BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1971
[601] Cf. Pierre CAUVIN, Geneviève CAILLOUX, *Le Soi aux mille visages*, Editions de l'Homme
[602] On pense évidemment à la représentation archangéliquede la subversion du désir dans *Théorème*, de PASOLINI.

A l'inverse d'un travail d'introspection, le temps du coaching est vectorisé, il est tourné vers l'action et la performance mesurable. La notion d'objectif y est aussi importante que l'écoute et le feedback, figurant en bonne place dans tout support pédagogique de coaching.
La notion d'objectif est, cependant, ambiguë : selon qu'elle s'assimile à l'impact escompté ou à l'intention du coach, elle recouvre deux perspectives opposées sur le sens de l'action, l'une téléologique et l'autre ontologique. Certes, la fixation de l'objectif comporte un aller-retour de l'intention à l'impact souhaité, mais l'outil behavioriste légitime souvent un machiavélisme instrumental, en dehors de toute contingence morale.
Sur la forme, se fixer un objectif, fixer un objectif à un collaborateur, fixer un objectif à une équipe ou un projet véhiculent un volontarisme mécaniste qui est étranger aux techniques de méditation et d'éveil les plus profondes[603].

Sur le fond, le coach de dirigeant semble osciller entre une rationalité innéiste et sulpicienne du développement professionnel[604] d'une part, et une rationalité matérialiste et performative[605] d'autre part : l'objectif comme intention en actes à un extrême, l'objectif comme impact souhaité à l'autre décrivent un continuum idéologique qui ne va pas de soi.

Par ailleurs, la notion d'autonomie du sujet coaché, postulat libéral s'il en est, semble rencontrer des limites pratiques dues au périmètre d'intervention du coach. En effet, la liberté du coaché, son indépendance vis-à-vis du coach, est affirmée comme le signe de son autonomie personnelle. Si l'objectif profond du coaching est en tant que tel un lâcher-prise sur les représentations erronées de la réalité, c'est un puissant moteur de réforme des théories de la firme. Pourtant, les contraintes sociales, les structures hiérarchiques et les modèles d'organisation du travail restent le référentiel souche dans lequel opère le coach. Vouloir, devoir et pouvoir s'inscrivent dans un monde commun industriel, où la production

603 Par exemple, voir la recherche de synergie intéressante entre deux faces, occidentale (psychologie cognitive) et orientale (bouddhisme zen) d'une même pratique in David BRAZIER, *Bouddhisme et psychothérapie*, JC Lattès, 2000 (1995), pp.118-139
604 Certains outils solides comme l'ennéagramme ne cachent pas leur déterminisme psychologique. L'inspiration soufie nourrit une quête de sens comme consultation des traditions pré-cartésiennes – ici soufies, ailleurs indiennes ou hellénistiques. Cf.Eric SALON, Lizbeth ROBINSON, *L'ennéagramme*, Ed. Bernet Danilo, 2002
605 L'immense littérature behavioriste est gouvernée par cette vision instrumentale du développement professionnel. Voir par exemple John WHITMORE, *op. cit.*

économique est un fondement – plus qu'une finalité – jamais questionné. En clair, l'objectif du développement professionnel ne saurait déborder le cadre de la rationalité utilitariste.
Le bon sens et le pragmatisme du coach, dont la mélopée en séance pourrait être : « quel est votre objectif ? », dissimulent en fait un conflit d'hypothèses quant au chemin initiatique dans lequel s'engage le coaché.

Le feedback comme nouvelle norme de rapport au travail

Le concept de feedback parcourt le jargon, les stages et les imaginaires professionnels du coach de dirigeant. Donner un feedback, à la différence d'une reformulation ou d'un accusé de réception du message, relève autant de l'intentionnalité que du souci de parvenir à ses fins ; là encore, comme en matière de fixation d'objectif individuel, l'ambiguïté sémantique est patente.

D'un côté, le feedback est affiché comme une technique subjective, un ressenti authentique célébrant la transparence de la communication ; de l'autre, le feedback est un compliment ou une critique, un jugement de valeur relevant du management. Centré sur soi et son intention dans un cas, centré sur autrui et l'effet escompté dans l'autre. Ici encore, la vision de l'homme et de l'entreprise sont opposées. Le feedback du maître spirituel[606] n'a pas grand-chose à voir avec le feedback du manager[607], mais le coach les agglomère en un syncrétisme de circonstance : le feedback est la machine-outil universelle d'un développement personnel de plus en plus utilitariste, et réciproquement.
Une idée particulière du feedback dans le coaching de dirigeant consiste à en faire le point de départ d'un lien de confiance dans l'entreprise. Ici, la dimension magique du coaching fonctionne pleinement. Signe de reconnaissance, d'encouragement et d'empathie et de compréhension, le feedback est le *mantra* implicite d'une religion du tout communicant. L'hypothèse du coaching de dirigeant est qu'un effet induit « top down » propage la

[606] Voir par exemple Jacques VIGNE, *Le maître et le thérapeute*, Albin Michel, 1991 ; l'auteur montre la complexité et la singularité de la relation du gourou à son disciple dans l'hindouisme, où le « feedback » du maître spirituel est en soi opérant.
[607] Cf. BLANCHARD, *op. cit.*

confiance si le dirigeant est exemplaire en matière de feedback[608]. S'il est vrai qu'une ligne de conduite individuelle fondée sur la confiance en soi et en autrui se traduit par le feedback, ce dernier devient idéologique quand le coach l'utilise en incantation d'une liturgie entrepreneuriale calamiteuse[609].

Le feedback fonctionne à son tour comme un instrument magique, une boîte noire du coaching dont les présupposés vont pourtant de la manipulation comportementale à l'inspiration incarnée. Toutes ces techniques participent d'un pragmatisme relativiste selon lequel l'outil est indifférent à son usage. Elles créent, *de facto*, un nouveau code de rapports sociaux dont le dogme est le nouveau leadership, soft et postmoderne, évoqué plus haut.

Les techniques et modes opératoires du coach de dirigeant débordent la technologie de gestion en mobilisant des imaginaires magico-mythiques hétéroclites. Il en résulte, pour le dirigeant coaché, un sésame l'autorisant de sa propre autorité, et instituant le leadership comme une mission symbolique, davantage que matérielle. La transmission médiologique à l'œuvre ici consiste, on l'a vu, à initier le coaché à une révélation de son propre potentiel, pensé comme fin en soi. Comment ce chemin initiatique s'opère-t-il concrètement ?

2.2. Le coaching comme rituel de passage du leadership

Le coach comme medium du matériel au symbolique induit un sens par le regard paradoxal qu'il porte sur la personne coachée dans l'entreprise. Ainsi, l'effet premier du coaching se lit dans les critères mêmes de prescription et de choix du coach de dirigeant. Pour cerner son efficacité symbolique, nous allons explorer les rites qui fondent l'autorité du chef en anthropologie. Notre hypothèse est que le coach instaure un rite visant à donner de la puissance au leader, se gardant de questionner d'où provient cette puissance. Si le spirituel du

[608] Cette vision personnaliste du leadership est partiellement vraie : le style autant que l'éthique personnelle du PDG d'une entreprise colorent, effectivement, les pratiques et les humeurs des salariés de celle-ci. Il nous semble hasardeux d'en faire un critère immédiat et automatique de justification du coaching individuel, dont les effets collectifs demeurent collatéraux et imprévisibles.
[609] Cf. Nello-Bernard ABRAMOVICI, *Les neuf défis du manager*, Maxima, 1999

développement professionnel s'incarne dans une médiation religieuse, au sens de DEBRAY, celle-ci mérite une analyse.

En empruntant les travaux de René GIRARD[610] sur la violence symbolique, nous verrons en premier ce que la dialectique entre le leader et son équipe dit de la violence symbolique dans l'entreprise (§ 2.2.1) ; puis nous verrons ce que le rite de passage nous dit du pouvoir dans le coaching (§ 2.2.2) ; enfin, nous tenterons de repérer la fonction maïeutique du coach dans la résolution d'une crise sacrificielle.

2.2.1. Mimétisme et violence symbolique : le dirigeant face à son état-major

Le mimétisme comme cadre symbolique

A la question « comment devient-on dirigeant ? », le coach semble répondre par une démarche d'initiation au pouvoir, fondée sur la notion de « haut potentiel » de leadership. La puissance est la résultante du coaching de dirigeant, dans lequel le coach sert de révélateur d'un entre-deux matériel/spirituel. Le développement professionnel est à la fois le processus et le contenu d'une transmission de sens. Pour cerner cette transmission symbolique, empruntons les concepts de René GIRARD sur l'anthropologie du lien social.

Le leadership suppose l'exercice d'un pouvoir, donc un rapport de forces établi socialement. L'hypothèse majeure de GIRARD est que le collectif est parcouru d'une violence réciproque, que le sacrifice régule en canalisant cette violence sur une victime émissaire dont l'efficacité tient à la dissimulation d'une vérité refoulée : la mimésis de la violence transférée

[610] Nous percevons ce qui sépare scientifiquement la lecture respective de GIRARD et de DEBRAY du fait religieux ; nous articulons ces deux auteurs autour de la question de la représentation du pouvoir dans son fonctionnement avec DEBRAY, et dans sa signification avec GIRARD.

collectivement sur une victime innocente[611]. L'efficacité du sacrifice est donc illusoire, car il perpétue et reproduit une violence mimétique au sein de la société.
La recherche d'un bouc émissaire prétend liquider un « cercle vicieux » de la violence réciproque, par une crise sacrificielle dont la fonction est largement cathartique, universelle et primitive[612]. Seule l'arrivée d'un héros rédempteur (martyr, sauveur, demi-dieu) peut interrompre le processus de déstructuration de la crise sacrificielle, dont l'absolu est l'inceste et le parricide[613].

La recherche d'un bouc émissaire repose ainsi sur un processus d'imitation sociale, de reproduction inconsciente d'un meurtre collectif fondateur. Le chef, par sa position éminente, n'échappe pas à ce mimétisme, y compris à son insu : comme le signale l'œuvre de SHAKESPEARE[614], il rejoue la scène primitive au cours de rites tels que les successions, les luttes intestines, les prises de pouvoir. Le premier rite du pouvoir est donc le lynchage[615]

Dans cette perspective, le mimétisme comme figure canonique du lien social concerne en premier lieu le désir, même s'il est conscient. La vérité insupportable de ce mimétisme est que, sans entrave, le désir tout puissant de l'homme, sans refus ni entrave, conduit à une « contagion impure » de la violence de tous contre tous. Car le désir est pris dans une double injonction paradoxale du modèle au disciple : « imite moi ! » et « surtout ne m'imite pas ! ». Le *double bind*[616] du désir individuel conduit à la recherche d'une violence comme assouvissement ultime.
Cela nous renseigne sur le caractère mimétique du leader, qui reproduit un schéma ontologique y compris dans l'exercice de son désir. Tout acte créateur participe d'un conformisme tragique, que ne résolvent ni la prohibition de l'inceste de LEVI-STRAUSS et

---

611 René GIRARD, *La violence et le sacré*, Hachette Pluriel, 1987 (1972), p.125
612 *Ibidem*, p.437
613 *Ibidem*, pp.304 *et seq.* La relecture de FREUD dans *Totem et tabou* mettant la violence symbolique au centre de l'Œdipe propose une autre voie que le désenchantement symbolique des sciences humaines modernes.
614 Le refoulement de la violence du pouvoir est tel que les ouvrages de management inspirés de SHAKESPEARE font du meurtre politique un folklore anachronique pour nos états-majors d'entreprise, alors qu'il en est probablement la quintessence symbolique. Cf. Paul KORRIGAN, *Shakespeare on management*, New York, Kogan-Page, 2000
615 « Le rite est la répétition d'un premier lynchage spontané qui a ramené l'ordre dans la communauté parce qu'il a refait contre la victime émissaire, et autour d'elle, l'unité perdue de la violence réciproque. » *Ibid.*, p.143
616 La proximité des thèses de GIRARD avec ce concept phare de l'Ecole de Palo Alto qui a tant inspiré les thérapies brèves et le coaching est explicite, en ce qu'elles réfutent toutes deux le primat du subjectivisme psychologique et de la contrainte structuraliste. Cf. *Ibid.*, p.219

des structuralistes, ni le dévoilement du complexe d'Œdipe chez FREUD et les psychanalystes. La « place » du dirigeant, dans une concurrence individuelle moins pacifiée qu'il y paraît, dépend de l'angoisse de mort et de l'obsession de comparaison névrotique de tous[617]. Le leader, loin d'être épargné par cette fièvre, en est la victime et le bourreau emblématiques. L'état-major d'entreprise, comme tout cercle de pouvoir contemporain, est décrit ainsi par GIRARD : « dans un monde où les individus ne sont plus définis par la place qu'ils occupent en vertu de leur naissance ou de quelque autre facteur dont la stabilité repose forcément sur l'arbitraire, l'esprit de concurrence, loin de s'apaiser, s'enflamme plus que jamais ; tout dépend de comparaisons qui forcément ne sont pas « sûres », puisque aucun point de repère fixe ne demeure[618]. Le maniaco-dépressif a une conscience particulièrement aiguë de la dépendance radicale où sont les hommes à l'égard les uns des autres et de l'incertitude qui en résulte. Comme il voit que tout autour de lui est image, imitation et admiration (*imago* et *imitare*, c'est la même racine), il désire ardemment l'admiration des autres, c'est-à-dire la polarisation sur lui-même de tous les désirs mimétiques, et il vit l'incertitude inévitable – le caractère mimétique du résultat – avec une intensité tragique. Le moindre signe d'accueil ou de rejet, d'estime ou de dédain, le plonge dans la nuit du désespoir ou dans les extases surhumaines. Tantôt il se voit perché au sommet d'une pyramide qui est celle de l'être dans son ensemble, tantôt au contraire cette pyramide s'inverse, et comme il en occupe toujours la pointe, le voilà dans la position la plus humiliée, écrasé par l'univers tout entier. »[619]

Comment le leader d'entreprise s'accommode-t-il de ce mimétisme pathogène ?

Usages de la violence symbolique en coaching de dirigeant

---

617 René GIRARD, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, 1991 (1978), p.433

618 Ce point semble le seul contestable, car le monde professionnel se codifie en fabriquant de nouvelles institutions telles que le Marché, la Firme, la Gestion de Carrière, certes plus volatiles que l'Etat, le Syndicat ou la Famille.

619 *Ibidem*, p.433

Les rites d'initiation ne manquent pas dans les royautés antiques. Le plus emblématique, qui structure le pouvoir du chef, semble être le rite d'intronisation, en particulier à la lecture du *Livre de Job*[620]. Le roi est censé se montrer apte à être un « homme pervers », c'est-à-dire à exercer la brutalité et la violence symbolique qui permet d'amorcer la crise sacrificielle décrite plus haut. Avant d'être bouc émissaire, le leader transfigure ses crimes en rites d'intronisation.

Le coach est manifestement, dans sa fonction sacerdotale autant que de classement, le ministre-officiant de ce rite d'intronisation du dirigeant. Le triomphe du monarque s'inscrit dans un temps historique, dans une « culture » d'entreprise, dont la racine plus ou moins consciente est un sacrifice spontané, puis ritualisé. De nos jours, le pouvoir fabrique des idoles, sans ritualiser de sacrifices, du moins sciemment. Il en résulte un brouillage entre victime et roi, pour garder la terminologie girardienne. Le pouvoir désincarné a plus que jamais besoin de symboles et de production de sens. Le coach inaugure la prise de conscience du dirigeant de sa place dans un récit qui le dépasse – quelle qu'en soit la liturgie : profil de personnalité, *assessment* de performance individuelle, ou modélisation stratégique et politique de l'état-major.

Autrement dit, on passe d'une idolâtrie populaire du roi à un rite sacrificiel dans l'Antiquité ; à l'ère moderne qui a désacralisé le pouvoir temporel, le dirigeant refoule la violence émissaire, et c'est le rite d'intronisation qui s'appauvrit jusqu'à questionner la légitimité même du dirigeant. A l'âge postmoderne, enfin, dans une quête de sens utilitariste, il « faut » donc du développement managérial, de la vision, des signes de pouvoir et d'allégeance pour que le spectacle du leadership continue. Le coach dissimule autant qu'il révèle la comédie du pouvoir en rejouant un rite d'intronisation sans messe ni fidèles, dont la notion de cheminement professionnel est le cantique réconfortant[621].

Le sens du collectif dans le leadership individuel

---

[620] René GIRARD, *La route antique des hommes pervers*, Grasset, 1988 (1985), p.104
[621] Cf. Catherine BLONDEL, *Si les patrons savaient…*, Seuil, 2001

Le pouvoir sans sujets n'est qu'une illusion paranoïaque, qui ne suffirait pas à justifier du coaching de dirigeants. Les administrés et collaborateurs de l'entreprise sont-ils si différents du dirigeant coaché ?
On a vu que le coaching participe d'une vision libérale de l'entreprise et du développement personnel ; avec un *a priori* individualiste, le pouvoir est vu comme un avoir qui se prend, se crée mais ne se partage pas. La compétition pour les places éminentes s'intensifie dans les sphères dirigeantes, mais c'est fondamentalement le même processus de violence symbolique qui est à l'œuvre dans toute l'entreprise, autour d'une évidence fondatrice : le leader doit être un homme seul.

Fort de ce postulat, le dirigeant peut choisir d'entretenir l'illusion d'une performance collective, idéologique parce que sans lien avec la sanction réelle de la réussite, qui reste individuelle. Dès lors, l'exercice de *team building* et de cohésion d'équipe est soit un alibi cathartique, soit une fête nostalgique du communautarisme des origines de l'économie matérielle[622], soit une mise en scène lointaine du rite sacrificiel du bouc émissaire[623]. Suite au rite d'intronisation intervient un autre moment symbolique du pouvoir, qui mobilise une version dégradée du coach : le séminaire d'équipe, ou rite d'insémination. Le leadership collégial y est présenté comme la somme des leadership individuels, plus ou moins intégrés. Il s'agit d'inséminer le refus plus ou moins explicite d'une violence émissaire.

En déplaçant l'enjeu individuel sur une problématique collective, le dirigeant réactive une crise sacrificielle consistant, sous couvert d'optimisation et de cohésion, à désigner des victimes émissaires pour évacuer la violence interne de l'équipe. Le coaching individuel est beaucoup plus signifiant que tout exercice collectif, en ce qu'il installe la responsabilité dans le leadership individuel, et non dans le jeu collectif.

Pour dépasser la crise sacrificielle du rite d'insémination, le recours à la parole du coaching individuel n'est pas anodin ; il s'agit de donner à entendre ce que le séminaire cache de la

---

622 La frontière entre économie de marché et capitalisme est, historiquement, le moment de rupture entre la notion d'échange marchand et celle d'accumulation industrielle. Le travail industriel comme valeur d'échange suppose l'individualisme comme utopie sociale. Cf. Fernand BRAUDEL, *La dynamique du capitalisme*, Flammarion Champs, 1988

623 Le ferment fondamental d'un groupe professionnel de direction est souvent son ennemi, externe ou interne. Le séminaire, qui « insémine » la cohésion comme valeur collective, « dissémine » aussi les enjeux individuels au profit d'un ciment collectif. Il n'est pas rare que le tiers exclu de l'équipe en soit le vrai ciment.

violence émissaire de l'équipe dirigeante. La violence de l'équipe ne peut se résoudre qu'en dehors et en amont de celle-ci, dans la réflexion éthique du dirigeant sur son désir et sur sa propre exemplarité, toutes deux mimétiques[624]. C'est dans une dialectique de l'individuel et du collectif que peut se résoudre la crise sacrificielle, en retrouvant le sens caché de toute dynamique de leadership. Parce que « l'homme n'est jamais qu'une dénégation violente de sa propre violence »[625], le recours au tiers externe comme liquidateur de cette violence symbolique est nécessaire. La présence du coach signale précisément une re-symbolisation du réel vécu par le dirigeant, rompant avec les rites d'intronisation individuelle ou d'insémination collective qui entretiennent le mythe du pouvoir.

Ainsi, le leadership d'entreprise porte les traces de rites d'intronisation et d'insémination qui perpétuent, *de facto*, la crise sacrificielle. Comment le coach dépasse-t-il le tropisme naturel du leader sacrificiel ?

2.2.2. Le coaching de dirigeant comme rite de passage

Fonctions du rituel : masquer quelque chose qui fait masse

A côté des rituels mimétiques, le coach inaugure une tentative de dépassement de la violence émissaire dans la prise de fonction, l'exercice et le renoncement au leadership d'entreprise.

Dans la **prise de fonction** du dirigeant, le coach sert de révélateur d'une transition de vie en ritualisant l'avant et l'après. La fonction du coaching comme rituel est de masquer la puissance originelle de la violence symbolique de la prise du pouvoir, dans un espace concurrentiel et dans une dynamique de choix personnels souvent occultés. Comme une

[624] On voit ici toute la perversion de séminaires de team-building sans aucune séquence individuelle, a contrario du coaching d'équipe. Au mieux, une symbolisation du spectacle du pouvoir s'y déroule ; au pire, la reproduction d'une farce du pouvoir immuable.
[625] René GIRARD, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, *op. cit.*, p.247

chanson de geste immédiate[626], le coach permet au dirigeant de donner du sens à une prise de fonction à laquelle rien ne le préparait en termes de savoirs et de compétences acquises. Entre répétiteur et souffleur, le coach n'est pas l'acteur d'une master class sur le pouvoir : il célèbre, verbalise et rend métaphorique un quotidien fait de peurs, de tâches obscures et de frustrations. La réalité d'une prise de fonction est ainsi mise en scène au moyen de métaphores, de recadrages et d'allégories symboliques conduisant le dirigeant à « prendre de la hauteur ».

Dans le cours d'**exécution d'une fonction de leadership**, le coach remplit une fonction morale de dévoilement des enjeux de violence autour du dirigeant, et en lui-même. Face aux obstacles qui résistent à la volonté du leader, le coach matérialise ce qui fait « scandale » dans l'ambivalence du pouvoir : puissance et fragilité, isolement et logiques de cour, symbolique et diabolique[627] ont tous partie liée avec l'exercice paradoxal de l'autorité. Il s'agit moins de choisir que, « par-delà le bien et le mal », d'instaurer une réflexion assistée sur la dialectique du désir de pouvoir. Le coaching n'est pas une introspection mentorée, mais plutôt une fécondation mutuelle[628] dans laquelle circule du désir transférentiel (cf. infra).

Enfin, dans le cadre d'une **préparation de succession**, le coach ritualise un processus de deuil. Retraite programmée, démission prévue ou redistribution des cartes d'état-major, ces événements du pouvoir signifient la fin d'un exercice et renvoient le dirigeant, symboliquement, à son rapport à la mort. Face au déni de la mort qui parcourt la sphère utilitariste, le coach permet au dirigeant de raccrocher à une succession délicate ou un rachat hostile un référentiel porteur de sens. Fonction de relativisation dans le jeu universel du pouvoir, et d'allègement de la peur de la mort par la ritualisation du deuil : préparation de discours, synthèse testamentaire et plan d'action après la sortie…

---

626 Au double sens d'instantané, puisque le coach opère en même temps que se produit l'accès au poste du dirigeant, et de lien sans médiation symbolique, puisque le dirigeant doit improviser son rôle, systématiquement.

627 Tandis que Satan fait obstacle (« skandalon ») aux Hommes, le Christ interrompt ce cycle de violence et libère l'Homme par le miroir mimétique. La relecture non sacrificielle de l'Evangile en fait un moment fondateur de la modernité ; voir René GIRARD, *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, Grasset, 1999

628 Cf. Thierry CHAVEL, Ni mentor, ni tuteur : le coach comme agent de fécondation mutuelle, *Actualité de la Formation Permanente* n°178, 05/02

Le rituel du coach est donc un rituel de passage dans les transitions fortes du pouvoir. Loin de démystifier le réel, il consiste à le dramatiser, le symboliser et fabriquer un récit signifiant pour le leader coaché.

D'une part, le coach incarne une **remise en ordre personnelle**, de même que le mythe est une remise en ordre social. Le dirigeant recourt à un coach pour mettre de l'ordre dans sa vie professionnelle, et choisir en conscience de ses désirs et de ses représentations les scénarios d'affaires qui se présentent à lui. Découvrir que l'autorité matérielle du dirigeant suppose une allégeance à un ordre supérieur (éthique, spirituel, symbolique) est le mécanisme central du rituel du coaching. La transformation du coaching concerne ainsi essentiellement le regard porté par le coaché sur ses désordres intérieurs et extérieurs. Comme dans tout rite de passage, les bagages de départ sont abandonnés à l'arrivée : ambitions, peurs, croyances, obsessions et savoirs capitalisés perdent de leur sens une fois que la perception de soi et des autres est recadrée.
Le rite de passage du choix conscient, en coaching comme en développement spirituel, consiste à renoncer – d'une part, puis à réunir d'autre part. Ce double mouvement relève d'un lâcher-prise et d'une ascèse personnelle. Se donner une ligne de conduite, une règle cohérente est l'un des résultats non dits les plus évidents du coaching. Idéologiquement, ce constat implique que le coach procède d'un acte de foi, d'une conversion et d'un examen de conscience, en opposition aux stratégies les plus courantes de la rationalité du leadership : opportunisme, relativisme, ou cynisme.

D'autre part, le coaching a pour fonction de **pacifier une violence** inter- ou intra-personnelle. La parole cathartique, mais surtout l'intention bienveillante professée par le coach de dirigeant prennent de court la rationalité instrumentale des sciences de gestion. Le processus de coaching repose, en effet, sur un mimétisme inverse de la violence symbolique, qui consiste à développer la confiance en autrui à partir de la confiance en soi. Le coach est

modélisant d'un processus de rééducation affective, en levant le tabou relationnel des relations de travail : il convoque l'amour chrétien, la compassion bouddhique ou l'*agapè* grec comme substitut à la rationalité crue du « pouvoir de »/ »pouvoir sur ». Cette vérité inaudible dans le champ entrepreneurial, procédant par contagion positive du coach au coaché, rapproche de la figure d'Antigone plutôt que celle de Salomon[629]. Le passage du jugement à la suspension de jugement est une initiation indicible, et pourtant inhérente à tout coaching[630].

En soumettant le dirigeant coaché à un ordre tabou dans la rationalité instrumentale, le coach traverse le miroir du développement du leadership ; à l'opposé d'une formation individuelle, le coaching est un rite de passage du matériel au symbolique ; en rupture avec l'OD et l'OB qui démystifient la « réalité » du leadership, le coach agit au contraire comme un passeur qui tisse le lien de l'individuel au collectif, de l'intériorité à l'extériorité, de l'immatériel au matériel en réenchantant le vécu professionnel des dirigeants d'entreprise[631]. Cette perspective médiologique inversée qui rapproche le coach du medium et du conteur[632], pose la question des rites initiatiques du leadership : comment le coaching fabrique-t-il des initiés ?

2.2.3. La maïeutique comme réponse à une crise sacrificielle

Du pouvoir à la puissance

629 Cf. GIRARD, *Des choses cachées depuis la fondation du monde, op. cit.*, p.349
630 Il conviendrait de nuancer ce propos en distinguant un coaching européen « humaniste » d'un coaching américain « instrumental », mais cette division n'est-elle pas paradoxale ?
631 Le recours aux métaphores n'est pas qu'une technique littéraire, c'est une hypothèse légendaire de représentation de la sphère managériale, en face des « cultures froides » de la stratégie financière et des techniques de gestion. Cf. Diana DURHAM, "The return of King Arthur and the fundamental pattern of collective leadership", *Fieldnotes*, 8, 01/2005, Shambhala Institute
632 Cf. *infra* III-3

Le processus de coaching de dirigeant résiste à une description rationnelle et méthodologique, sauf à passer à côté de l'essentiel[633] : une initiation à la puissance. L'hypothèse fondatrice du développement du leadership est un apprentissage du pouvoir, indépendamment de l'habitus et des compétences acquises. Le coaching de dirigeant marque souvent le passage du rôle de manager (hiérarchique, expert et entrepreneur) à celui de leader (influent, transversal et *corporate*). La fonction executive n'est plus la même, puisque l'on passe d'une promotion linéaire et balisée à un parcours où les moteurs internes du dirigeant sont plus déterminants que les facteurs externes de progression.
La notion de « potentiel » prend tout son sens dans la sphère du coaching de dirigeant ; la posture consistant à révéler des qualités potentielles est, en effet, diamétralement opposée au mentoring visant à l'acquisition de compétences managériales et relationnelles complémentaires.

Le coach encourage le dirigeant à passer du pouvoir à la puissance. Symboliquement, c'est un processus conforme à l'évolution de structures pyramidales vers des organisations en réseau, que certains auteurs associent au passage d'un leadership masculin « yang » à un leadership féminin « yin », par analogie avec la dialectique du Tao[634]. Si le pouvoir s'apprend et s'entraîne, particulièrement dans les business schools, la puissance est une démarche intérieure plus délicate, plus proche de la méditation et des techniques de gestion du stress. En lisant un manuel de coaching, on n'est pas plus avancé sur sa pratique de dirigeant, car le développement professionnel relève d'une traversée intime que le cognitif ne recouvre pas totalement.

Le coach initie-t-il à un narcissisme tempéré ? GIRARD réexamine chez FREUD la notion même de narcissisme, contestant l'idée d'un sujet individuel désirant *ex nihilo*. Sans hypostasier le désir, GIRARD oppose une stratégie du désir[635] à l'inconscient freudien d'un désir objectal d'un côté et de régression narcissique de l'autre. Le mythe d'un désir normal démystifiant l'autre ne tient pas si l'on considère, en effet, que le désir mimétique est fondateur. L'illusion narcissique est un mythe psychologique au même titre que le bouc

633 La littérature de gestion anglo-américaine regorge de descriptifs d'un « coaching type », dépourvus de toute analyse critique, qui oscillent entre exercice de marketing d'une offre industrielle de coaching et justification du behaviorisme standard. Cf. par exemple David B. PETERSON, Jennifer MILLIER, "The alchemy of coaching : « you're good, Jennifer, but you could be really good »", *Consulting Psychology Journal*, 57, 2005
634 Cf. Alain GAUTHIER, *The dance of partnering*, à paraître, 2006
635 René GIRARD, *Des choses cachées depuis la fondation du monde, op. cit.*, p.422

émissaire est un mythe collectif, c'est un état primitif de déséquilibre constant qui ne peut se résoudre qu'en révélant sa mécanique ontologique.

En matière de coaching de dirigeant, ce n'est ni dans la « correction des points faibles » ni dans l'assouvissement de l'ambition du dirigeant que se situe le développement de la puissance, mais dans le dépassement du mimétisme sacrificiel de la violence du pouvoir. Dans notre terminologie, c'est en passant de l'ambition (de faire) à l'aspiration (d'être) que s'opère l'initiation au leadership.

Liquider les tendances violentes par le transfert ?

L'initiation à la puissance immatérielle suppose un dépassement de la violence du pouvoir matériel dans la sphère dirigeante. Comment cette initiation se déroule-t-elle dans le coaching ?

A première vue, le processus psychanalytique du transfert est à l'œuvre dans le coaching aussi : le transfert est le « processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre de la cure analytique. Il s'agit là d'une répétition de prototypes infantiles vécue avec un sentiment d'actualité manquée. »[636] On peut lire la transfert et le contre-transfert comme un mimétisme symbolique, et même comme une initiation didactique, le cas échéant.

Mais le transfert n'est pas suffisant pour rendre compte de la relation de coaching où il s'agit moins de neutralité bienveillante que d'« implication bienveillante »[637] ; en effet, le coach et le coaché sont dans une relation de fécondation mutuelle dans laquelle le mimétisme semble inévitable[638].

636 LAPLANCHE, PONTALIS, *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF Quadrige, 2002 (1967)
637 Cf. CHAVEL, *Le coaching démystifié, op.cit.*, pp.166-177
638 Cf. François ROUSTANG, *Influence*, Minuit, 1990, p.30

D'une part, une relation affinitaire installe au démarrage de tout coaching un choix mutuel qui préexiste à tout transfert, ou bien l'élargit à une vision moins narcissique – *ie* matérielle et individuelle – du transfert. Le point d'entrée dans le travail sur soi n'est pas fondé sur un « narcissisme primaire », au sens de FREUD, mais sur la « vie de l'âme » au sens de JUNG. Cette hypothèse immatérielle ontologique de la représentation du soi comme matériau du développement personnel fait débat, et pas seulement dans le coaching[639]. Notons que la notion d' « inquiétante étrangeté » chère à FREUD dans le processus d'individuation fait du narcissisme primaire un point d'entrée dans le développement personnel qui ne va pourtant pas de soi : « la vie de l'âme est tout simplement la vie, car l'âme, la psyché, qui est le souffle de la vie et désigne l'homme en tant qu'il est être vivant, n'a rien de commun avec l'amour de soi. La vie, en effet, ne se représente pas elle-même, alors que le narcissisme suppose une réflexion qui n'est pas d'abord donnée à l'enfant et dont le prétendu primitif peut se départir. »[640].

D'autre part, le transfert ne semble pas l'apanage d'une relation dite thérapeutique, et n'est pas si aisé à liquider. Le coach est pris dans une relation dont la finalité n'est pas tant un narcissisme assumé, abouti et épanoui dans la reproduction du modèle du coach[641] qu'une ouverture plus grande à des sentiments intimes puissants, par-delà toute volonté de représentation[642]. Le coach est davantage chamane que thérapeute, en ce qu'il accompagne un mouvement de libération/révélation où le mystère a sa part.

Le passage initiatique du coaching est bien illustré par la révolution opérée par l'Ecole de Palo-Alto et par l'approche ericksonienne du « pourquoi » vers le « comment ». Ce dont le coaching accouche n'est pas tant une interprétation libératrice par son sens qu'une traversée du sens vers une intention plus claire dans son action. Le coaching de dirigeant n'est pas

---

639 *Ibid.*, pp.96 *et seq.* La distinction entre le corps (relevant de la médecine) et l'esprit (relevant de l'ésotérisme) qui parcourt l'œuvre de FREUD y est profondément amendée. En coaching, la querelle entre une profession psychologisante, centrée sur la clinique et le diagnostic (conseil expert) d'une part, et les pratiques hétéroclites de training du mental et du corps dans le bien-être personnel (développement personnel) est patente.

640 *Ibid*, p.125

641 Même si tout coaching comporte une part didactique, qui nous semble transférentielle, le but du coaché n'est pas de ressembler à son coach. La figure initiatique décrite ici est simplement celle du mentor, dont on connaît les incompatibilités avec le coaching.

642 FREUD semble s'intéresser aux leaders charismatiques comme figures narcissiques absolues. La dissolution du transfert n'est possible que dans un dépassement du tout-ananalysable, « orientation sans limite vers le se-connaître et le se-comprendre ». *Ibid.*, p.136

qu'un pragmatisme existentiel, c'est avant tout, dans cette perspective, une pratique de dévoilement des pulsions violentes du pouvoir, qui rompt le cycle de la violence symbolique non conscientisée. La promesse du coach est de permettre au dirigeant d'assumer davantage son leadership, autrement dit de déculpabiliser son exercice de l'autorité.

Dès lors, on voit l'enjeu éthique d'une telle révélation : la maïeutique du coach est un chemin initiatique vers l'autorité en conscience, une puissance autonome débarrassée de la violence inhérente au pouvoir. Processus de libération des pulsions archaïques pour FREUD ou de la crise sacrificielle pour GIRARD, le coaching de dirigeant révèle le « vrai pouvoir » en puissance chez la personne coachée.

Mais de quelle vérité, et de quelle liberté s'agit-il ? Entre déterminisme et libre arbitre, l'ambiguïté est patente quant au « sens » du leadership que le coach hypostasie. Ontologique ou prophétique, cet immatériel du pouvoir convoque du religieux dans le cadre professionnel, nécessairement[643]. Or, en matière de développement personnel, le moins que l'on puisse dire est que les grilles interprétatives utilisées ne sont pas neutres idéologiquement : nous verrons au chapitre III ce que décrivent les courants spirituels qui parcourent le coaching de dirigeant, cas particulier de cette question.

Tout recadrage ou injonction en coaching de dirigeant souligne le pouvoir qui circule dans la relation, et la limite du modèle de transfert / contre transfert pour en rendre compte. Il s'y joue une invitation à l'examen de conscience, au retour sur soi et à l'invocation métaphysique dans lequel l'auto-analyse, fût-elle non narcissisante, se trouve vite dépassée.

L'impensé idéologique de la puissance dans le leadership, que le coach de dirigeant incarne comme objet médiologique, va donc chercher des critères et références extra-économiques : le développement du leadership dépasse le champ du leadership par une initiation à la puissance intérieure. Comment les coachs font-ils église ?

[643] Toute spiritualité, dégradée ou non en idéologie sociale, s'accompagne nécessairement d'une religion, comme l'atteste l'œuvre de DEBRAY évoquée plus haut.

2.3. L'organisation matérielle du coaching : une profession sans institution ?

Le coaching n'est pas qu'un processus symbolique de développement du leadership, mais aussi une structure matérielle dans laquelle opèrent des pratiques, des codes, des rites et des interdits. L'objet de ce § 2.3 est d'explorer le sens de la profession organisée autour du terme de « coachs », dont les coachs de dirigeants sont un sous-ensemble intégré. Notre hypothèse ici est que le coach sécularise et banalise la pratique du « souci de soi » dans un espace déontologique flou. Nous verrons en premier lieu ce qu'une relation contractuelle à trois définit et laisse irrésolu de la spécificité d'une profession (§ 2.3.1). Puis nous examinerons les paradoxes du corps des coachs de dirigeants (§ 2.3.2) avant de cerner leur posture délibérément floue en matière de déontologie (§ 2.3.3).

2.3.1. Une relation contractuelle à trois

Des règles professionnelles implicites

Le coaching de dirigeant pensé comme accompagnement de la performance individuelle des leaders d'entreprise met trois acteurs en présence, dans un cadre explicitement économique : le coach, la personne coachée et l'entreprise prescriptrice. A la différence des thérapeutes ou consultants en développement personnel, le coach est donc d'emblée face à deux Clients : son client opérationnel, qui est une personne, et son client financier, qui est une entreprise[644]. A

[644] Mis à part quelques cas particuliers (prescription par un organisme consulaire ou un administrateur de société, structure juridique différente des RH Corporate et de la ligne managériale, etc.) où le client payeur n'est pas le prescripteur, cette relation triangulaire est

l'exception du cas d'espèce du dirigeant propriétaire de sa firme, auto-prescrivant et autofinançant son coaching, tout coaching suppose un contrat écrit, explicitant ainsi l'objectif manifeste, la durée, le tarif et les modalités logistiques de l'accompagnement[645]. L'existence d'un contrat écrit témoigne de la filiation du coaching avec le conseil en management, qui procède par propositions commerciales formelles, par contrat co-signé entre les parties prenantes[646] déclenchant un processus de facturation classique.

Pourtant, ce contrat tripartite est souvent occulté, et n'est guère mobilisé dans le cours de l'accompagnement, qui réunit pour l'essentiel coach et coaché dans un « colloque singulier ». Les règles professionnelles qui caractérisent donc l'acte de coaching sont implicites. Dans cette relation à deux, comment distinguer le professionnel du charlatan ? Le charlatan, apparu en 1572 pour désigner un habitant de Cerreto, près de Spolète parmi lesquels figuraient nombre vendeurs d'élixir réputés bonimenteurs, renvoie surtout à l'angoisse d'imposture du business de l'immatériel actuel[647].

D'une part, on constate une absence de *numerus clausus* ni de barrière sérieuse à l'entrée du marché du coaching, a fortiori du coaching de dirigeants. Quiconque détient un carnet d'adresses en ressources humaines et maîtrise un savoir plus ou moins alchimique de développement personnel peut se dire coach en s'autorisant de sa propre autorité. Dans ces conditions, rien de distingue actuellement le coach du praticien en développement personnel pour lequel l'amendement Accoyer n'a fait qu'ajouter de la confusion aux querelles anciennes entre psychanalyse, psychothérapie et psychiatrie[648]. La promesse de liberté et de vérité des

---

constitutive du coaching ; elle ne fait pas encore l'unanimité, mais nous semble la seule à même de saisir la spécificité du coaching de dirigeant dans le développement du leadership, au cœur même du paradigme utilitariste et non à sa marge.

645 Cf. http://www.sfcoach.org/coach/index.htm

646 Etrangement, le contrat de coaching n'est que très rarement signé par la personne coachée elle-même, qui en est, d'ailleurs, rarement destinataire ; preuve, à nouveau, de l'ancrage utilitariste du coaching.

647 Cette question obsède les consultants, thérapeutes et coachs en quête de certitude éthique et de légitimité innovante, deux paradoxes en soi. Or, professionnalisme et charlatanisme entretiennent une relation dialectique étrangère à la pratique efficiente du métier, le tournemain. Il est inutile de repenser au XVII^{e} siècle de MOLIERE ou au XX^{e} siècle de Jules ROMAINS pour se rappeler que la peur du charlatanisme a été inventée par la science elle-même, sur des fondements plus politiques qu'empiriques, cependant. En France, la domination du champ du développement professionnel n'étant pas encore établie par une chapelle ou une autre, tous les coachs sont encore des charlatans ET des professionnels assermentés, savoureux mélange éthique.

648 Cf. Elisabeth ROUDINESCO, *Le patient, le thérapeute et l'Etat*, Fayard, 2004, pp.23-42. L'anathème, l'ostracisme et la diffamation entre courants de développement de l'être est la façon qu'a eu l'Occident de justifier la fracture entre science médicale et religion. Une

professionnels de l'accompagnement personnel en entreprise échappe à tout contrôle et toute autre instance régulatrice que le marché. Le coach de dirigeant est moins un thérapeute défroqué qu'un commerçant éclairé.

D'autre part, force est de constater que la profession de coachs est une religion diffuse : on compte beaucoup de convertis mais peu de pratiquants[649]. Par effet d'optique dans les media, véritable déflation médiologique, le mot « coaching » est d'autant plus employé que sa pratique est confidentielle en entreprise. La « profession », dont chacun peut se dire représentant, fonctionne comme un cheval de Troie pour toute forme de conseil en développement personnel en entreprise, sans véritable organisation matérielle – ni interdits, ni obligations sérieuses[650].

Dans ce contexte, « l'église des coachs », en tant qu'assemblée professionnelle, est un lieu anomique qui incarne sans doute un stéréotype d'institution postmoderne : individualisme mercantile, rejet des ancrages idéologiques comme idéologie fétiche et conversion *soft* inspirée du marketing *new-age*. Les règles librement acceptées par les coachs, censées prémunir la profession de tout risque sectaire, ne font qu'accroître le soupçon d'une auberge espagnole centrée sur la personne coachée comme marchandise.

Le tiers payant ou l'entreprise comme totem

querelle intellectuelle cache toujours des intérêts économiques plus ou moins malthusiens, mais aussi une haine de l'autre qui reflète sans doute une haine de soi. Sur la quête identitaire des psychothérapeutes et leur syndrome d'imposture, cf. Daniel SIBONY, *Le peuple « psy », op. cit.*, pp.67-90

649 Dans les institutions universitaires et les écoles didactiques dédiées au coaching sont formés environ 500 personnes par an, souvent même avec une « certification professionnelle » délivrée par les formateurs eux-mêmes, pour un total de 3 500 coachs répertoriés en France en 2004. Source : *Courrier Cadres*, n°150, 25/11/2004

650 Entendons, légales ou prudentielles : l'adhésion à la Société Française de coaching n'est pas obligatoire, de part le tropisme pour la psychanalyse des pionniers du coaching, dont on connaît historiquement l'attachement à la liberté individuelle et la méfiance des embrigadements professionnels.

La place de l'entreprise dans le processus de coaching est problématique. A la fois tiers absent et cadre délimitant l'objectif pratique, elle est un totem à forte charge symbolique, puisqu'elle figure le financement matériel de la relation tripartite.

Sur un plan symbolique, l'entreprise symbolisée par le signataire du contrat de coaching, est avant tout une représentation pour le coaché et pour le coach. La représentation que le dirigeant a de son entreprise est même le matériau fondateur de tout coaching : son employeur, son cadre de travail, sa mission ou encore son terrain de jeu ne véhiculent pas les même imaginaires de la production d'un leadership d'entreprise. L'appartenance à l'entreprise, la cohérence avec la culture de cette dernière ou encore le désir de puissance sur la firme sont les ingrédients premiers par lesquels le coaché prend conscience de sa perception professionnelle subjective. Pour le coach, l'entreprise est un objet de désir, un tiers inclus dans les représentations que le coaché mobilise en séance.
L'imaginaire de la firme est l'identité professionnelle de principe avec laquelle se rencontrent le coach et le coaché, il n'est pas surprenant qu'il incarne un territoire rassurant pour la profession des coachs. L'organisation de la firme est certes un « système managinaire » d'oppression symbolique[651], mais elle fonctionne aussi comme un conditionnement de la réalité collective, condensée dans la « carrière personnelle » que s'invente le dirigeant. La liturgie du coach professionnel est donc, intrinsèquement, la performance de l'entreprise, seule justification du financement du coaching par l'entreprise.

L'entreprise comme représentation de client facturé liquide la relation initiatique entre coach et coaché, au propre et au figuré. Le paiement des séquences de coaching fait office de paravent entre la demande de performance individuelle, et le besoin d'aide immatériel, qui pourrait être gratuit ou inabordable, ce qui revient au même. Le dirigeant « fait payer » à l'entreprise son coaching, et à travers lui son lien d'allégeance comme collaborateur d'un projet libéral, au lien faible, au sens de GRANOVETTER. Tribut payé au narcissisme du dirigeant, le financement du coaching est le sésame d'une promesse immatérielle, le denier du culte de la performance[652].

[651] Cf. GAULEJAC, AUBERT, *op. cit.*, p.57
[652] *Ibidem*, p.40. Les auteurs ne disent pas pourquoi le « culte » de la performance, s'il est la religion du capitalisme managérial, fait recette. Le business du coaching est aussi un marché réel donc efficient.

Sur un plan pratique, l'entreprise est un principe de réalité, le rappel à l'ordre qui résiste aux désirs du coaché et à ceux, moins avoués, du coach : le coaching est une obligation de moyens qui emprunte le faux-nez de l'obligation de résultats, gouvernant la rationalité instrumentale de la firme. Le contrat de coaching est-il léonin pour autant ? En fait, un déplacement symbolique sur l'entreprise de son propre système de représentation autorise le leader à se défaire de l'entreprise. Un thérapeute ou un ecclésiastique praticiens de l'entreprise auront ici le même effet de ré-assurance et de péage dans une logique utilitariste. Le prescripteur est donc le tiers absent, le fils prodigue d'un patron d'entreprise en mal d'autorité. Quand il n'est pas dupe du « détournement de fond et de forme » qu'opère le coaching par rapport à l'attente de l'entreprise, il en est lui-même bénéficiaire, puisque souvent coaché à son insu[653]. Le prescripteur du coaching est donc, pour la profession des coachs, la « référence » commerciale par excellence, selon un raccourci publicitaire qui veut que le coaching d'un manager de Carrefour vaut subjectivement pour le coaching de Carrefour.

Organisés comme une profession libérale libertaire, attachés à la figure de l'entreprise qui légitime leur action, les coachs de dirigeants usent du tiers payant comme excipient de l'aide au client coaché, et comme anesthésiant de l'utilité gagée par le client payeur.

Un vide juridique : le coach fournisseur d'hygiène ?

Le coach de dirigeant participe de la réalité entrepreneuriale de façon paradoxale : il est à la fois tributaire de l'entreprise sur un plan matériel et prédicateur d'utilitarisme sur un plan symbolique.

653 La relation triangulaire est systémique en ce que les nouvelles attitudes développées par le coaché modifient sa relation à son prescripteur, surtout lorsqu'il s'agit de son responsable hiérarchique. Elle esthétise, en outre, la représentation de la firme, puisque chacun se sent légitimé dans son rôle par le contrat de coaching.

La notion de contrat, liée à la théorie de l'agence dans le libéralisme économique et politique[654], permet de structurer le marché du coaching de dirigeant de façon plus pérenne et plus fluide en termes d'information. Mais le contrat est insuffisant pour rendre compte d'un processus aussi complexe que l'accompagnement personnel de dirigeant :

- l'engagement mutuel ne se résume pas à un accord commercial, il y a un choix affinitaire dans lequel l'entreprise n'a guère de place ;

- le coach et le coaché n'utilisent pas l'entreprise comme réducteur d'incertitude mais comme une boîte noire synonyme de contrainte et de résistance du réel, et non de facilitateur de communication ;

- Le critère d'efficacité du contrat de coaching dépend de ceux qui le signent, en particulier du coaché, créant un biais évident.

L'acte d'achat est à l'image de cette ambivalence. Du point de vue de la firme, le coaching s'achète comme un service, au même titre qu'une prestation de formation ou de conseil. La pratique d'achats, en particulier dans les Groupes, s'est rationalisée en tant que vivier de réduction des coûts et d'homogénéisation des procédures internes. En conséquence, le mouvement de référencement et de prescriptions d'accords-cadres de coaching de dirigeants a partie liée avec l'institutionnalisation de la profession. En d'autres termes, ici encore, c'est la demande qui régule la profession naissante des coachs en établissant des critères de compétence, de positionnement et de performance pour sélectionner les coachs de dirigeants. Des réseaux internationaux de pré-sélection de coachs executifs, parfois sous la férule d'un cabinet anglo-saxon ayant anticipé ce phénomène d'industrialisation, émergent peu à peu comme dans tout marché en voie de rationalisation[655]. Il en résulte une orientation forte de la profession vers les aspects suivants :

654 Cf. Pierre-Yves GOMEZ, *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, 1996, p.139
655 Par exemple, Lore International Institute, en partenariat avec Heydrick & Struggles, certifie des coachs de dirigeants internationaux sur commande de clients prescripteurs.

- formalisation d'un cursus standard de formation au coaching, avec des exigences théoriques en sciences humaines, et pratiques en développement personnel ;

- utilisation d'outils objectivables, dont la pertinence dans l'entreprise est établie ;

- choix de critères mesurables d'aptitudes à coacher, valorisant la popularité et l'expérience reconnue ;

- politique tarifaire unifiée et cadre contractuel et déontologique homogène ;

- compatibilité en termes d'habitus professionnel avec la culture des états-majors d'entreprise.

- …

Un effet notoire de cette rationalisation des achats et, par voie de conséquence, des pratiques de coaching, tient à l'enracinement du coaching dans la pensée libérale, et dans les thérapies brèves, cognitives et comportementales en particulier. Le conflit idéologique entre psychanalyse et TCC se solde, dans le coaching de dirigeant, par une segmentation de marché offrant le middle market aux TCC et approches standard d'OB et d'OD, tandis que la psychanalyse occupe des niches de marchés aux côtés d'approches hétérodoxes qu'elle mépriserait comme « occultisme new age » dans le champ thérapeutique[656].

2.3.2. Métier vs. profession : paradoxes d'un corps invertébré

[656] Cf. ROUDINESCO, op. cit., p.169. On y lit une taxinomie édifiante des « médecines de l'âme et du corps » par ordre d'apparition (?) : médecines archaïques, médecines magiques et religieuses, médecine scientifique [nous soulignons *au singulier*], écoles de psychanalyse, écoles de psychothérapie, psychothérapies dissidentes ou « nouvelles thérapies » [catégorie ou figure le coaching], les TCC et les médecines parallèles et occultes.

Le coaching s'organise selon une démarche qui se veut organique, naturelle et vivante, selon les chromos de la systémique et de l'utilitarisme. Sous ces auspices, la notion de réseau professionnel est fréquemment invoquée pour rendre compte de l'organisation des coachs.

Le réseau des coachs délimite une frontière virtuelle, qu'elle soit régionale, disciplinaire ou commerciale.

D'une part, le coaching est structuré en réseaux nationaux ou internationaux, dans des instances associatives telles que la SF Coach en France ou l'AECOP en Espagne. Une myriade d'acteurs du coaching s'organise également au sein de chaque pays, à mi-chemin entre groupes de praticiens en supervision et plateforme commerciale larvée. Ces réseaux régionaux évoluent parfois vers une labellisation de leurs membres, et connaissent les mêmes évolutions organisationnelles que les associations mues en entreprises[657] : elles voient s'inverser leurs objectifs et leurs moyens, leur croissance devenant un objectif en soi. Ces organisations de coachs sont, en fait, des **clubs** nationaux défendant un territoire géographique virtuel, et sont vouées à s'imposer comme chambre professionnelle incontournable et exclusive[658]. Comme en sports et en politique, ces clubs de coachs préfigurent une institutionnalisation territorialisée, fondée plus sur l'appartenance amicale que sur le militantisme doctrinaire.

D'autre part, un enjeu disciplinaire conduit les coachs à « faire école », c'est-à-dire à se réunir sous une bannière disciplinaire, ou/et à fonder leur propre école éponyme de coachs. Cette segmentation par la technique ressemble à s'y méprendre aux chapelles du développement personnel, qui se divisent très soigneusement, et se sous-divisent en fonction des courants et schismes qui parsèment inévitablement l'histoire de tout dogme[659]. Derrière la guerre à

[657] Cf. Roberto MICHELS, *Les partis politiques, op. cit.*, Flammarion, 1992 (1910)
[658] La compétition entre fédérations de coachs est un exemple du référentiel libéral de la profession ; leur protectionnisme conservateur, parfois affiché, n'en est que plus paradoxal.
[659] Cf. DEBRAY, *Le feu sacré, op. cit.*, pp.213-222

« touche psy-spi »[660]gît la confusion entre l'Ecole de pensée et l'Ecole socialement instituée : la tentation de délimiter un dogme unique, si possible autour d'un prophète, excommuniant des hérétiques, fait partie aussi du coaching. les coachs tentent d'y échapper en préférant la « force des liens faibles »[661] des réseaux aux institutions hiérarchiques.

Or, en délimitant rationnellement un champ opératoire qui ne l'est pas, on passe à côté de l'essentiel de l'accompagnement personnel en entreprise : une approche hybride, protéiforme, et dont la théorie se construit d'après la pratique, et non l'inverse. L'idée d'un coaching procédant de l'approche centrée sur la personne de Carl ROGERS, ou de la PNL ou de l'AT est aussi étriquée que la mise en équation du processus de création d'une œuvre d'art. La proximité pluridisciplinaire et spiritualiste du coaching avec la psychanalyse jungienne, jusque dans l'utilisation des archétypes dans l'outil de MBTI, ne résout pourtant pas la confusion entre collectif d'individus d'une part - « les coachs » - et prétention à fonder une profession - « le coaching ». Des **écoles** sans discipline, ouverte et autorégulée sont-elles pensables en développement professionnel ?[662]

Enfin, la frontière virtuelle la plus tangible des coachs est le réseau commercial qui pointe sous toutes les formes de réseau, sans excès de cynisme. Toute association d'anciens ou réseau de praticiens permet, sans le rechercher toujours consciemment, l'apport mutuel d'affaires entre ses membres. Il en va ainsi pour les coachs qui se regroupent parallèlement à leur exercice du coaching de dirigeant.

Le réseau commercial est mimétique de la taille de la firme du dirigeant coaché, du moins dans son image (visuels, habillage international, logistique). Il a aussi pour vocation de diluer les aspérités doctrinaires, les fossés idéologiques et les exceptions culturelles entre les coachs pour adresser une demande d'accompagnement professionnel riche et ignorante de ces questions : issus de la thérapie *new age* ou de la psychiatrie clinique hospitalière, dirigeant

---

660 Formule empruntée à Marc de SMEDT, dans la revue *Nouvelles Clés*.

661 Cf. Mark GRANOVETTER, "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78/6, pp.1360-1380

662 L'énergie déployée par certains thuriféraires de la psychanalyse à défendre leur institution, en vouant aux gémonies tout ce qu'elle ne couvre pas, atteint des sommets de contradiction lorsque l'institution en question se veut le rempart de la liberté individuelle contre les sectes illuminées et les barbares inhumains. Cf. ROUDINESCO, *op. cit.*, pp.79-136

d'entreprise défroqué ou consultant en ressources humaines diversifié, tous se retrouvent sous un label commercial de « coachs » qui accompagne la globalisation du marché des formations en entreprise[663]. Un homme d'affaires avisé finira par déposer le mot de « coach » sous copyright international, et pas seulement pour désigner une marque de vêtements en cuir.

Ainsi, les réseaux du coaching décrivent une organisation virtuelle typiquement postmoderne : née de la sphère privée, sans prosélytisme de contenu mais à fort pouvoir d'expansion industrielle. Qu'en est-il des instances officielles de la profession ?

Frontières réelles : les instances professionnelles

Les organisations matérialisées du coaching professionnel sont aujourd'hui caractéristiques de l'entre-deux où se situe la profession dans sa croissance :

- l'Eglise : une hiérarchie interne soigneuse qui valorise les plus fidèles et donc les plus anciens,

- la Mafia : une adhésion payante et graduelle, avec un bureau permanent de bénévoles militants donc potentiellement détenteurs d'un pouvoir immense,

- l'Ordre : des règles internes simples mais différenciantes, faisant de la déontologie le produit essentiel que l'organisation professionnelle vend à la presse,

- Le Syndicat : une organisation en commissions et bureaux locaux, centrée sur le contenu de sérieux et de légitimation de la profession par ses membres qui y trouvent le plus

[663] La mode du coaching interculturel, qui est un pléonasme en soi, est en train de céder le pas à un coaching globalisé, plus intégré à la rationalité standard et moins différencié culturellement.

d'intérêt symbolique, et économique moins consciemment : tout apparatchik du coaching institutionnalisé est un ancien militant du développement humain,

- La Communauté religieuse : un code, un langage et des imaginaires communs centrés sur le bien-être et la performance, dans le paradigme utilitariste.

On retrouve dans l'organisation des instances professionnelles le monachisme primitif de toute organisation sociale, à ceci près qu'il s'y joue une promesse tautologique de ne pas « faire église » autour d'un corpus scientifique, d'un projet de société ou d'une histoire sainte. La société des coachs n'a d'autre entreprise que d'en être une, et de légitimer strictement la profession dans le champ du travail professionnel.

Une utopie organisée : une profession sans institution ?

En définitive, l'organisation des coachs suit deux registres complémentaires, l'un virtuel et l'autre réel.

D'un côté, les coachs choisissent un modèle féminin, de partage de pratiques en réseau plus ou moins formel, de mélange matériel et immatériel et de croissance modérée (ni malthusiens, ni prosélytes). L'argent y est vecteur de fluidité avec l'entreprise.

De l'autre côté, le coaching choisit un modèle masculin, hiérarchique et traditionnel des ordres professionnels, dans lequel le pouvoir tient lieu de blanc-seing vis-à-vis des dirigeants à coacher.

La valorisation d'un référentiel postmoderne, libéral et libertaire, est plus qu'implicite. Dans le coaching de dirigeant qui ne fait pas exception à cette organisation des acteurs, surgit un message symbolique que le coach professionnel envoie à l'entreprise et au client coaché : l'utopie d'une profession libérale, sans institution bureaucratique en puissance. Côté entreprise, l'aboutissement de l'homo oeconomicus dans le leader coaché trouve, en miroir, son double dans l'industrialisation du coaching de dirigeants dans une profession postmoderne, utilitariste et marchande.
L'idéal de fluidité que le processus initiatique de coaching matérialise dans la profession de coach est une figure hybride entre marché immatériel et métaphysique des affaires.

Cette utopie méta-moderne, sans contenu social et politique mais à fort pouvoir de propagation religieuse et spirituelle, est-elle dotée d'un *éthos* professionnel ?[664]

2.3.3. Déontologie et facteurs d'ambiance : une posture délibérément floue

Des interdits qui libèrent

L'éthique du coach s'articule autour d'un double mot d'ordre, qui définit les pratiques autorisées comme professionnelles : la confidentialité d'une part, et la régulation financière d'autre part. Ce double mot d'ordre dessine l'organisation matérielle du lien de confiance entre coach et coaché, médiatisé par un vœu de silence, non de pauvreté.

[664] Cf. WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, op. cit.*, pp.43-80

La confidentialité est un mot valise dans une relation contractuelle à trois dont on a vu plus haut les ambiguïtés en termes de transparence performative.
La confidentialité prônée par les coachs est d'autant plus affichée en théorie qu'elle est fragile en pratique. Par une racine sémantique commune avec la confidence, la confession et la fiabilité, plusieurs références s'y trouvent agglomérées :

Le secret médical : le coach se voit comme dépositaire d'informations privées voire intimes sur son client, qu'il s'engage à ne pas dévoiler. La prise de notes en coaching ne fait, en principe, pas l'objet de restitution, pas même à la personne coachée dont la curiosité à cet égard est un matériau de travail intéressant sur la confiance réciproque.

Le secret de la confession : le coach est à l'écoute, en suspension de jugement et en bienveillance à l'image du confesseur catholique. La promesse du coach fait foi, elle crée aussi sa crédibilité sur un marché encore étroit, de sorte que les coachs ont intérêt à être éthiques, selon le principe néo-classique du marché autorégulé.

Le secret professionnel : inspiré des normes de *compliance* issues du *corporate governance*, en particulier de la loi Sarbannes-Oxley[665], il renvoie à la notion de propriété industrielle, et à la valorisation immatérielle des informations divulguées par le dirigeant coaché sur son entreprise. Dans la sphère anglo-saxonne, l'astreinte du coach est autant morale que pénale, puisqu'il se soumet souvent à des clauses de confidentialité baptisées *non disclosure agreements*, concernant le pillage de données, la spoliation d'informations voire l'espionnage industriel[666]. Le coach est soumis à une obligation souvent drastique de non diffusion de toute information concernant l'entreprise du dirigeant coaché, pour éviter tout conflit d'intérêt voire tout délit d'initié du coach. La pénalisation des relations professionnelles et la culture sécuritaire des marchés font du secret professionnel un totem absolu où la relation à la loi prend le pas sur la relation à soi, et à autrui.[667]

---

665 Loi américaine visant à assainir l'information financière des entreprises, et les relations avec le système fiduciaire ébranlé par l'affaire Enron et l'affaire Worldcom qui firent chuter le cabinet d'audit Arthur Andersen.
666 Certaines entreprises hi-tech américaines font signer à leurs coachs référencés un engagement sans limite de durée d'exclusivité de prestation, mentionnant une liste d'entreprises clientes interdites pour le coach (concurrents majeurs de la firme). Cette tendance atteste une pénalisation et une instrumentation du coaching prévisible si l'on prête attention à l'évolution du conseil de dirigeants au siècle dernier.
667 Cf. Coll, « Dans les méandres du secret professionnel… », *Cahiers de l'Actif*, n°346, 03/2005

La confidentialité est donc au point de rencontre du respect de la personne physique coachée et de la personne morale de l'entreprise. Elle définit en creux une limite et une autorisation : ce que le coach voit doit rester caché aux yeux du monde[668]. Or, dans un échange singulier qui tend vers l'universalité du développement de l'être, ne rien dire, c'est faire beaucoup de bruit[669]. Cet interdit de divulgation crée un espace privilégié, confidentiel qui confère au coach sa respectabilité, comme les seuils de dépenses et de signature dans la banque ou les cercles concentriques du partage de l'information dans la fonction publique. Moins le coach a voix au chapitre, plus il est respecté.

Trois ambiguïtés persistent cependant dans l'exécution de ce principe de confidentialité :

- les contours de cette confidentialité sont flous, surtout en face du prescripteur qui souhaite légitimement être tenu informé de la progression du coaching. Selon que le contenu ou le processus est confidentiel, la déontologie s'apparente à cette du médecin du travail ou du cabinet de recrutement[670] : le respect intégral de la vie privée du coaché d'une part, le respect de l'anonymat des données d'autre part. Lorsque le coaching s'agrémente d'un reporting oral, et plus encore d'un *assessment* écrit, même un retour de perception apparemment anodin enfreint facilement ce principe de confidentialité[671] ;

- le coach est souvent soumis à une injonction paradoxale de par la triangulation du contrat commercial. Le poids de la conscience professionnelle est-il aussi lourd que celui de la satisfaction client, avec le chiffre d'affaires qui s'ensuit ? La confidentialité cache une

668 Amusant de repérer que les professionnels du développement personnel ne disent pas l'affectation de ces informations cachées dans la mémoire inconsciente du coach. La supervision ne résout pas la question de ce silence qui neutralise l'action réelle, mais pas les inconscients en présence.
669 Voir le très beau texte de Michel SERRES sur le la façon dont le singulier émerge de multiples possibles, dans la « noise » du monde qui n'est pas chaos, *in* Michel SERRES, *Genèse*, Grasset, 1982, pp.51 *et seq.*
670 L'approche de la profession du recrutement, en lien avec la CNIL, est explicitement réglementée dans les ouvrages de référence. Cf. Alain GAVAND, *Recrutement*, Ed. d'Organisation, Coll. Références, 2005, pp.132-134
671 La confidentialité des outils de développement de compétences, en particulier dans le cadre de programmes d'*executive education* proposés en intra-entreprise et comportant un volet « coaching », est un pont-aux-ânes si un « dossier » est constitué sur les collaborateurs concernés, souvent à leur insu. Les outils de 360° sont un exemple édifiant de ce fragile anonymat des feedbacks.

question sur l'allégeance multiple du coach, vis-à-vis de son prescripteur, de son coaché, de son marché et de sa profession[672] ;

- plus un principe éthique est invoqué de manière incantatoire, moins il imprègne les comportements et les pratiques professionnelles. Si la confidentialité allait sans dire, elle ne servirait pas de critère de sélection des coachs entre eux, et davantage encore par les clients dans le cadre d'opérations de référencement. Concilier *corporate governance* et développement durable semble idéologiquement difficile, et telle est pourtant l'ambition affichée du coaching de dirigeants[673]. L'habillage politiquement correct de la confidentialité du coaching ne fait pas le poids, selon certains auteurs[674], avec la violence d'une instrumentation du sujet libéré par le coaching. Les personnes coachées passent, tandis que le lien entre le coach et l'entreprise reste. Il y a prescription de fait au terme du coaching, ici comme dans le secret de l'instruction judiciaire. La confidentialité ne dit pas grand chose d'une garantie de bonne fin, dès lors que se distend le contact physique entre le coaché et son coach. Elle rassure l'entreprise et flatte les organisations professionnelles, mais n'apporte pas de réponse générique aux cas de conscience particuliers, aux cas limites où le coach s'autorise d'enfreindre cet engagement[675].

La confidentialité du coaching dissimule donc un tabou sur l'éthique floue du coach. Sur un plan matériel, que dit la transaction commerciale de la déontologie du coaching ?

---

672 Ici, une position déontologique plus tenable nous semble d'affirmer qu'aucun échange ne se produit dans le cadre d'un coaching sans que la personne coachée en soit préalablement informée. A notre connaissance, aucune charte des syndicats professionnels de coach ne l'explicite ainsi. La récente Association Européenne de Coaching, inspirée par les TCC, s'en approche sans lever l'ambiguïté du pouvoir du coach dans sa charte, à l'article « Confidentialité » : Le coach est tenu par le secret professionnel. Il prend toutes les précautions pour maintenir l'anonymat des personnes qui le consultent et, en particulier, ne communique aucune information à un tiers sur une personne sans son accord exprès. Toute information sur un client est traitée de façon strictement confidentielle sous réserve du respect des lois en vigueur. (…) Le client est néanmoins informé que dans certaines circonstances graves, où lui-même représente un danger pour lui-même ou pour les autres, le coach peut sortir de la confidentialité et entreprendre une action appropriée.
Cf. www.ethiqa.org/aec/modules/wiwimod/index.php?page=Deontologie&back=WiwiHome

673 Cf. Hervé SERIEYX, « Stratégie du boucher ou stratégie du boulanger ? » *in* Annie BATLLE, Laurence BARANSKI, *Comment jouer collectif*, Ed. Organisation, 2005

674 Dany-Robert DUFOUR, « Servitude de l'homme libéré », *Le Monde Diplomatique*, 10/2003

675 Les thérapeutes et les ecclésiastiques connaissent la même difficulté lorsque la société civile ou l'Etat cherche à normaliser ce qui ne peut l'être. Les psychanalystes sont, histoire oblige, particulièrement vigilants sur cette question. Cf. Elisabeth ROUDINESCO, *op. cit.*, p.101

Le coaching a une valeur d'échange, non d'usage : le prix d'un développement personnel est largement contingent de ce que le client est prêt à payer, et plus largement de la valeur sociale accordée à un moment donnée et dans un espace économique donnée à ces pratiques[676].
Dans ce cadre, le montant d'honoraires du coaching de dirigeant sépare l'honorable et l'inadmissible, et crée une loi coutumière qui structure un marché. Comment ce prix, aujourd'hui entre 300 et 400 euros de l'heure, se fixe-t-il ?

Parmi les critères inconscients qui conduisent à ce prix d'ajustement, on relève :

- le **benchmarking financier** positionne le tarif du coaching de dirigeants entre le conseil en stratégie et l'avocat d'affaires. Cette comparaison fait du conseil de direction une sphère homogène, justifiant d'honoraires élevés par un niveau de productivité, d'exclusivité et de qualité perçue exigibles ; le prix est une promesse de prestation différenciée qui n'est pas qu'un dispositif de marketing. En payant cher le temps du coaching, le dirigeant coaché achète davantage un délivrable – mieux être, clarification des idées, aide à la décision – qui est, à ses yeux, inestimable ;

- le **prestige des sommets** : De même que les honoraires d'un médecin généraliste diffèrent à Paris 8^{e} et à Malakoff, le coach de dirigeant ne saurait dévaluer l'image du leadership en pratiquant des honoraires de marabout africain. Cette starification est paradoxale puisque la fonction de sacerdoce du coach rend le chemin d'humilité et d'acceptation de soi plus ardu sous ces auspices élitistes ; en d'autres termes, le business model du coaching de dirigeant s'apparente à celui de l'industrie du luxe plutôt qu'à celui de l'action humanitaire, ce qui questionne sa déontologie « humaniste » ;

- **l'effet de mode** : l'engouement actuel pour le développement personnel tous azimuts n'épargne pas l'entreprise, avec comme corollaire un panel large d'offres et de miroirs aux alouettes, utilisant le mot « coaching » comme un sésame miraculeux, un élixir magique. Il en résulte une inflation sur les montants d'honoraires, comparées aux tarifs de formation ou de bilans de compétences par exemple. Cette hausse des prix a aussi un effet de régulation professionnelle purement capitaliste, nettoyant le marché au profit des interventions les plus demandées, et donc les plus chères. Cette bourse au coaching de

[676] Rappelons que Socrate comme les gourous hindous vivent de l'aumône de leurs disciples.

dirigeant ne rencontre pas, pour autant, l'exigence déontologique, plus soucieuse de compétence acquise que de performance perçue.

- le référentiel des **professions libérales** : les chartes professionnelles ne font pudiquement jamais mention du coût du coaching, provoquant l'agacement des acheteurs et la jalousie des consultants. Une mauvaise conscience parcourt-elle les acteurs du développement de dirigeants ? L'artisanat intrinsèque du coaching de dirigeant est parfois évoqué en termes d'indépendance du coach[677]. Au demeurant, le référentiel du coaching est, par construction, plus proche de celui des professions libérales que des cabinets de conseil : prix de journée, facturation au compteur, standard du contrat individuel avec des prestations spécifiques et peu industrialisables… Autant de garde-fous par rapport aux dérives du conseil-expert en matière de volume d'affaires. Le *repeat business* en coaching est beaucoup plus rare, et pourrait même tenir lieu de défaut de déontologie comme critère de dépendance du client[678].

Les honoraires pratiqués, illustratifs du paradigme libéral dans lequel s'inscrit le coach, répondent au désir de limitation et de segmentation du secteur mais n'adressent pas la question déontologique de la valeur immatérielle d'un coaching de dirigeant pour l'entreprise. Qu'il s'agisse d'une confidentialité aux contours flous ou des conditions tarifaires variables, l'objectivation des critères éthiques de la profession est insuffisante : la déontologie affichée des coachs sert davantage d'autolégitimation que de label de qualité et de probité. Le collectif y gagne en confort social, le praticien individuel y perd en liberté subversive.

Contradictions pratiques des imprécations symboliques

677 Art. 5 et 7 de la charte de l'AEC, Art. 1.4 de la SF Coach.
678 Voir le réquisitoire contre les méthodes de vente et de fidélisation client dans le conseil expert, prophétisant l'affaire Enron *in* Lewis PINAULT, *Consulting demons – Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*, Harper Business, New York, 2001

Un puissant facteur de solidification des coachs entre eux tient à la notion de supervision ; toutes les chartes déontologiques la mentionnent, et les parcours de certification par des pairs exigent un « processus de travail sur soi »[679] de leurs candidats.

Une confusion règne pourtant derrière cette unité du discours déontologique[680] :

- d'une part, en supervision collective, on confond l'hygiène mentale et le label de qualité : de tout professionnel de l'accompagnement se forme en permanence et travaille à ce que les psychanalyses appellent le contre-transfert pour garder sa lucidité. Mais faire de cette pratique technique nécessaire un critère déontologique suffisant est un raccourci étrange entre le métier et la profession. Le fonctionnement endomorphique des groupes de pairs et l'auto-contrôle de la profession conduisent aux dérives dogmatiques ou sectaires des métiers de l'âme[681]. Le mode de supervision mérite aussi une lecture critique : y a-t-il un espace de contradiction ? Le groupe est-il homogène ou non ? La supervision offre-t-elle une sécurité ou une mise en risque à ses membres ? Comment sont admis et exclus ces derniers ? La supervision collective est, en principe, un lieu de respiration et de ressourcement ; elle s'apparente souvent à une obédience et un système d'appartenance qui gomme les doutes et les paradoxes nécessaires du coaching ;

- d'autre part, en matière de supervision individuelle, la supervision fonctionne comme le syllogisme suivant : « tous les bons coachs sont supervisés, je suis supervisé donc je suis un bon coach ». La relation de superviseur à coach s'apparente parfois, comme en thérapie, à une relation de maître à disciple, pérennisant une formation didactique sans dissoudre le lien transférentiel. Dire que tout coach reste dans un état d'esprit de coach en herbe ne signifie pas, pour autant, qu'il doit entretenir un rapport de dévotion à son mentor-coach. L'abus de pouvoir du superviseur sur ses disciples trahit une faiblesse courante du dispositif où l'enjeu de reconnaissance est plus grand que celui de sagesse personnelle.

679 Art. 2 de la charte de l'AEC
680 Certains praticiens préfèrent le terme d'intervision qui tente d'évacuer le sous-entendu de rapport de domination en supervision.
681 Cf. Daniel SIBONY, *Le peuple psy*, *op. cit.*, pp.169 *et seq.*

La supervision est donc porteuse de son double, la mise sous influence, et ne satisfait pas à l'exigence déontologique de transparence et d'auto-contrôle des pratiques. Le coach n'a pas de police universelle d'assurance, et c'est heureux. Mais il en résulte quelques contradictions éthiques :

- **le professionnel interfère avec le personnel** : pour paraphraser la *doxa* jésuite, le coach participe de l'entreprise sans être dans l'entreprise. A quels codes de marchés et à quelles règles prudentielles se soumet-il ?

- **le subjectif interfère avec l'objectif** : le coach obéit à son ordre et à son client, laissant la personne coachée dans un présupposé d'harmonie morale avec les deux précédents qui ne va pourtant pas de soi ;

- **la déontologie est cannibalisée par le marketing** : tout coaching est intransitif, mais s'accommode de plus en plus de nombreux dérivés marketing (coaching de vie, de vendeurs, de jeunes, d'expatriés, de rapatriés, etc.) qui brouillent les pistes des attendus moraux et idéologiques du praticien, et confondent label de produit et certification professionnelle ;

- **la limite malthusienne fait mauvais ménage avec l'ancrage mercantile** du coaching ; l'ambiguïté la plus forte de la déontologie d'une profession en émergence tient aux enjeux de pouvoir et de partage des richesses qui mettent en péril l'écologie personnelle de toute ligne de conduite professionnelle, proprement déontologique. Ce que le coach s'interdit lui-même est une tartuferie aux yeux d'un modèle économique purement libéral.

Sans convoquer de commissaire-priseur extérieur au marché du coaching (université, conseil scientifique, comité d'éthique), le coach condamne son discours déontologique à n'être qu'un instrument d'autojustification. L'ordre des coachs fait désordre, s'il fonctionne par tiers exclu, et il n'y a guère d'*éthos* public du coach : le coaching restera une affaire privée et immatérielle, comme la confession royale au fil des siècles.

Ainsi, le coaching marque une initiation mimétique à la puissance personnelle, promettant un chemin d'autonomie au leader proclamé comme tel ; en retour, le coach est investi d'un pouvoir symbolique, magico-religieux on l'a vu, qui déborde tout code et tout rite professionnel d'usage dans les affaires.
Le coaching de dirigeant déborde donc les codes techniques et déontologiques qui font les attributs classiques d'une profession utilitariste.

Quelle utopie le coaching porte-t-il en professant le développement de ce leadership immatériel ?

3. La puissance symbolique du coach, réenchantement du management ?

En dépassant la conception technique et proprement utilitariste du pouvoir, le coaching désigne la limite du paradigme libéral qui le fonde : si le dirigeant coaché est un archétype d'*homo oeconomicus*, il reste à rendre compte du surgissement d'une performance immatérielle, baptisée « puissance personnelle », et de son impact sur le management de l'entreprise.

Notre hypothèse ici est la suivante : le coach de dirigeant participe d'une utopie nouvelle du leadership, en rupture avec la rationalité techno-bureaucratique qui a forgé l'entreprise capitaliste. Cette utopie promet le réenchantement du management, préfigurant un au-delà de l'utilitarisme moderne.

Nous verrons dans un premier temps comment le coach annonce le dépassement de la rationalité instrumentale (§ 3.1).
Puis nous montrerons ce que l'utopie du coaching de dirigeant a de réactionnaire pour le corps social (§ 3.2).
Enfin, nous définirons le coach de dirigeant comme figure tragique du succès entrepreneurial, et verrons les implications individuelles et collectives de cette tragédie pour l'entreprise (§ 3.3).

3.1. La rationalité instrumentale face à une nouvelle utopie de salut social

Au § 1, la fonction médiologique du coach de dirigeant a permis de mettre en lumière le retour des dimensions religieuses dans la symbolique du pouvoir. Jusqu'au caractère

initiatique de la transformation personnelle promise par le coach, le passage du pouvoir et de son idéologie, à la puissance et son utopie constitue la feuille de route du coach de dirigeant.
Le § 2 nous a montré l'impuissance des organisations matérielles (profession, outils, techniques) à rendre compte de cette valeur ajoutée du coach, entre matériel et symbolique.
Manifestement, le coaching déborde la rationalité instrumentale du leadership qui prévaut en OB et en OD. Ni thérapeute, ni confesseur, ni conseil-expert, le coach de dirigeant interroge cependant le pouvoir réel des sphères de direction. Derrière une orientation performative de façade, nous entendons montrer que le coach ébranle la vision technique et matérialiste du leadership, amplifiant la crise de la représentation qui le légitimait.

D'une part, le coaching révèle une recherche de sacré des élites dirigeantes, privées et profanes (§ 3.1.1).
D'autre part, l'intérêt général prend un sens nouveau à travers le coaching, distinct du positivisme moderne (§ 3.1.2).
Enfin, l'accompagnement individuel s'offre en « réponse » aux angoisses qui parcourent l'Occident (§ 3.1.3).

3.1.1. Le profane en quête de sacré : au-delà de la respectabilité du pouvoir

Un sens qui dépasse l'action : retour sur la querelle des universaux

Il est un lieu commun qui veut que la quête de sens soit au cœur des préoccupations de chacun. Nous avons montré qu'il s'agit plutôt, nous semble-t-il, d'une crise de la représentation que des évolutions continues du processus de civilisation ne sauraient résoudre.

Pour rendre compte de cette crise, qui annonce une rupture de paradigme profonde, la querelle des universaux est éclairante[682].

Dans le cadre d'une volonté de retour aux sources de l'ordre franciscain, Guillaume d'Occam s'opposa au pape au XIV^e^ siècle quant à la propriété des biens de l'église que ce dernier souhaitait déléguer à l'ordre mendiant. Il se fit défenseur d'une thèse dite « nominaliste » selon laquelle seuls existent des individus singuliers, et que les noms les désignent n'ont de valeur qu'en tant qu'instruments de représentation (signes). Ce nominalisme en droit canon donnera naissance à l'empirisme scientifique et à l'individualisme moderne. Face à cette conception aristotélicienne, la querelle des universaux mit en évidence une thèse adverse, dite « réaliste », qui voit dans les concepts des essences abstraites ayant leur sens ontologique, indépendant des choses qu'ils désignent.

Nominaliste ou réaliste, la pensée occidentale moderne sera, dès lors, sommée de choisir entre une perspective relativiste et constructiviste d'une part, et une approche positiviste et structuraliste d'autre part, qui parcourt l'épistémologie contemporaine jusqu'à la ligne de partage politique et idéologique entre *homo oeconomicus* et *homo sociologicus* qui servent d'idéaux-types respectivement à la philosophie libérale et au matérialisme dialectique.

La rationalité de l'entreprise, quoique héritée d'un positivisme scientifique sans faille, est aujourd'hui gouvernée par un nominalisme dominant dans le paradigme utilitariste : à côté de l'équivalent universel du prix et du produit, coexiste une tyrannie des petites décisions agglomérées en un « management » chosiste : derrière l'outillage technique des sciences de gestion se dissimule une multiplication des référentiels qui est appauvrissement du sens de l'entreprise : le comptable, le contrôleur de gestion, le financier, l'homme de marketing, le vendeur ou le logisticien opposent des options dites stratégiques sur la gestion de la firme qui participent, en réalité, d'une même aporie métaphysique sur le sens commun d'un espace tout entier nominaliste[683].

---

682 Ce paragraphe nous a été inspiré par des échanges avec l'économiste Ariane DUPONT-KIEFFER, qu'elle en soit remerciée ici. Sur ce point, cf. Alain DESROSIERES, *La politique des grands nombres*, Syros La Découverte, 1993 (2000), pp.89-93 ; Robert NADEAU, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, PUF, articles « nominalisme », « querelle des universaux », « réalisme ».

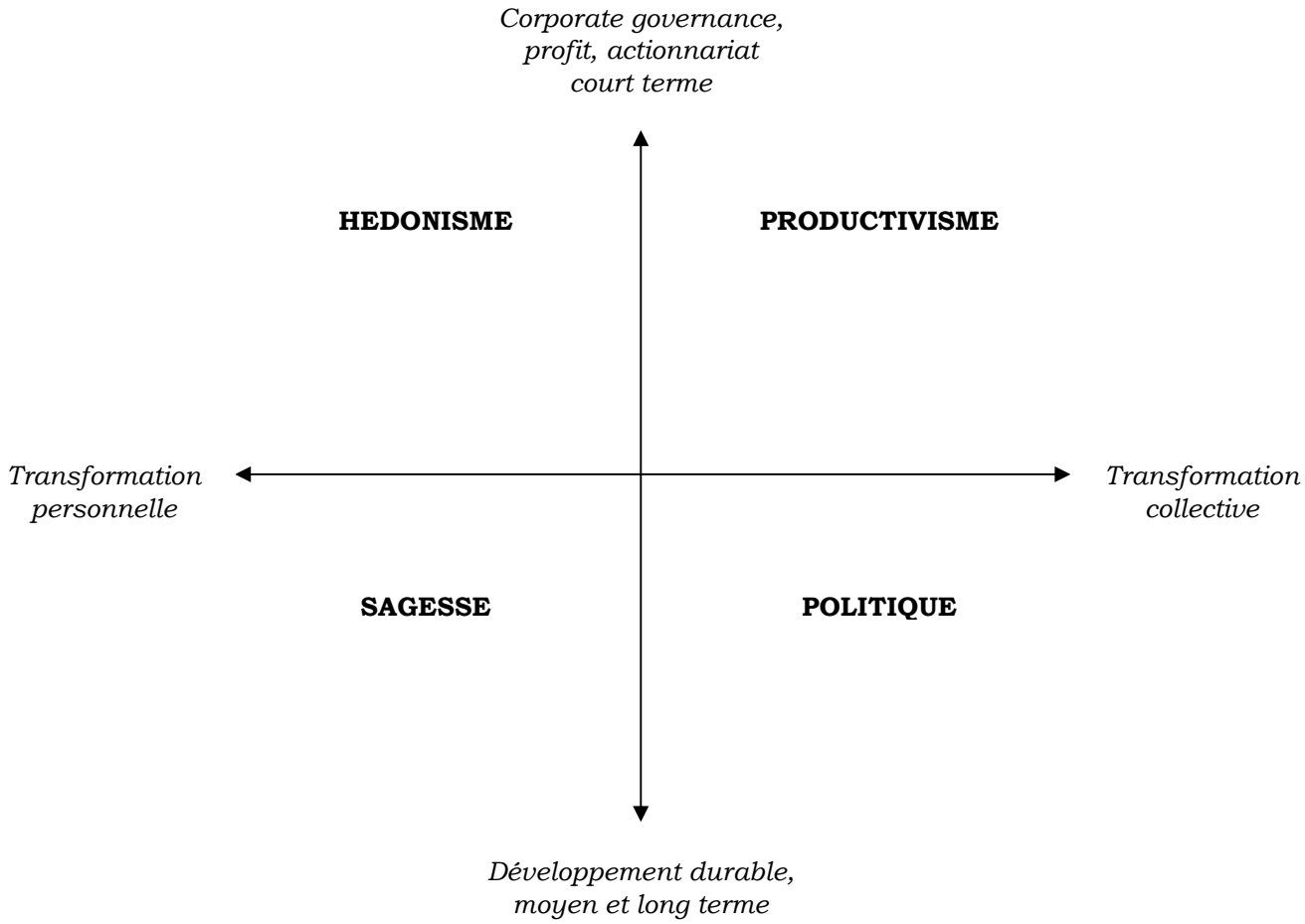
683 Les querelles sur la valorisation des actifs immatériels, entre experts comptables et consultants en analyse financière, sont éloquentes de l'impasse de la « création de valeur » dans la pensée managériale. Cf. Antoine REBISCOUL et alii, « L'association entre métiers du chiffre et métiers du sens paraît inévitable », *Le Monde*, 1^er^/03/05

Le développement du leadership apparaît à nouveau comme un moment de rupture d'un lieu profane en quête de sacré : face un management techno-bureaucratique ne sachant plus à quel saint se vouer, le développement personnel rétablit le réalisme classique pour donner un sens transcendant la valeur actionnariale ou comptable de la firme : la quincaillerie new age du développement de l'être poursuit, en effet, un universel de culture qui pense l'impensé du pouvoir managérial. On a vu que la rationalité wébérienne, réduite à un téléologisme de façade, dissimule des systèmes de valeurs, des affinités électives et des promesses utopiques sans lesquelles la notion de vision stratégique du dirigeant n'a pas de sens. Le coach de dirigeant revisite ainsi une conception tantôt naïve, tantôt cynique de l'exercice du leadership par un élargissement du cadre d'action en entreprise : la proposition de valeur du coach est, en effet, qu'il y a un au-delà de l'administration des choses et un en-deça de la baisse tendancielle du taux de profit. Dans le sauve-qui-peut idéologique de l'entreprise contemporaine, une nouvelle idéologie du salut managérial, partant du développement personnel vers un intérêt collectif refondé, est à l'œuvre ici[684].

En définitive, par sa posture immatérielle en plein utilitarisme, le coach de dirigeant professe que l'action managériale ne suffit pas à donner un sens au leadership. Entre nominalisme libéral et réalisme new age, le coach est suspendu entre deux dimensions de développement personnel/collectif et de posture matérielle/immatérielle, dessinant quatre figures du dépassement du capitalisme tardif[685] :

[684] Il est étrange de repérer les travaux tardifs de thuriféraires de l'OB-OD qui contestent l'orthodoxie nominaliste par un questionnement subversif qui rejoint notre propos sur le réalisme du coaching ici. Voir par exemple Abraham MASLOW, *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Organisation, 2003 ou Henri MINTZBERG, *Managers, not MBAs : A Hard Look At The Soft Practice Of Managing And Management Development*, Berret-Koehler, 2005

[685] Cf. Hervé SERIEYX *in* Annie BATLLE, Laurence BARANSKI, *op. cit.*, p.162. La limite « humaniste » du modèle rend le positionnement du coach délicat sur ce diagramme.



Le coach inaugure une ligne de développement entre productivisme et sagesse, au-delà de l'OB et de l'OD[686].

Puissance et Impuissance : deux facettes de l'exercice du pouvoir

---

686 Cf. Travaux d'Alain GAUTHIER à partir de l'échelle d'inférence d'ARGYRIS et de la « valse du dragon » de Myriam ORAZZO, *Comment gouverner l'entreprise apprenante*, Cours à l'Université de Paris II (Panthéon Assas), DU Coaching, 2005

Les élites professionnelles de l'entreprise ont développé jusqu'ici des heuristiques essentiellement fondées sur la notion de performance, matérielle et mesurables. Or, c'est davantage le « rapport à » la performance qui conditionne cette dernière que les circonstances et les recettes établies. Derrière la recherche de performance du leader, en plein, se trouve immanquablement la peur de l'échec, en creux : l'exercice du leadership révèle que le système de représentation de chaque dirigeant porte en lui ontologiquement, comme un code génétique, les ressources et les freins de son développement professionnel : la foi dans la technoscience de l'ingénieur se fait au détriment de sa créativité *in situ*, la *realpolitik* du technocrate ignore les mécanismes affectifs qui le gouvernent, le pragmatisme terrien du commerçant bride son charisme, etc.
Le potentiel du dirigeant est intrinsèquement lié à son pouvoir de représentation ; le coach est convoqué précisément pour rééquilibrer la dialectique du pouvoir, entre performance et échec, entre puissance et impuissance. 600 ans de nominalisme et 200 ans de positivisme scientifique n'ont pas affecté la nature dialectique, d'ombre et de lumière, qui parcourt le leadership[687].

Une allégorie exemplaire de ces deux facettes du pouvoir entrepreneurial réside dans la saga *Starwars*[688], légende du mentoring par excellence. L'enseignement initiatique de l'ordre Jedi mêle la force et la fragilité, le discernement et l'abnégation, l'intuition et le lâcher prise. De quoi s'agit-il ? George LUCAS raconte l'histoire du basculement d'un Elu du côté obscur de la Force, et la façon dont le mal participe du bien. Vieille lune que cette conversion/rédemption de l'ange déchu ; sauf qu'elle nous indique deux pistes de réflexion pour le développement du leadership :

D'une part, **le développement de l'être précède le développement de l'action**. La relation Mentor/Disciple est donc insuffisante à façonner Luke/Anakin à l'image de Yoda/Obi Wan Kenobi. La puissance du dirigeant n'est rien sans une intention claire, initiale, capitale et délibérée. En termes prosaïques, la performance du dirigeant est fonction d'une inspiration, d'une vision ou d'une impulsion ontologiques.

[687] La pensée systémique est, dans cette optique, une tentative occidentale de rétablir dans le paradigme utilitariste un équilibre des contraires inhérent au vivant, comme les Présocratiques ou les Taoïstes le pressentaient.
[688] George Lucas, *Star Wars*, Fox Pathé Europe (Ed. DVD), 2005

D'autre part, **le père cherche autant le fils que l'inverse**. Revisitant l'Œdipe, LUCAS atteste une double menace de meurtre entre père et fils, tant l'individuation du fils Luke est dialectiquement liée à une reproduction mimétique du père Anakin ; la polarité entre l'éducation politique et le dévoilement de talent à l'œuvre en coaching rend compte de cette attirance/répulsion autour de l'initiation au leadership.

Le leadership est donc affaire d'obéissance et de désobéissance[689], qui tiennent autant d'un potentiel acquis que d'un manque à être. Chez Lucas, les moteurs contradictoires du pouvoir dessinent un chemin shakespearien d'accomplissement des pulsions de domination et de libération, dont la lutte intérieure entre le bien et le mal est paroxystique. Le coach de dirigeant adresse ce paradoxe du pouvoir exercé résultant autant de la puissance que de l'impuissance de la personne coachée : les échecs, les frustrations et les déceptions sont partie intégrante de toute maîtrise personnelle, et le coach entraîne à voir l'envers de la médaille de l'ego tout-puissant[690].

Le coaching de dirigeant est donc un art du clair-obscur, qui sait que l'entre-deux du soleil – respectabilité, visibilité et image du dirigeant – et des ténèbres – drivers intimes, peurs et croyances profondes – est le lieu où se joue réellement le développement personnel.
A côté de la performance matérielle de l'entreprise, le coach convoque ainsi la part d'ombre[691] immatérielle et fragile des moteurs de l'action managériale. Le coach consacre littéralement le dirigeant en couronnant son action d'une conscience de soi qui ne va pas de soi. Le pouvoir s'intronise alors en **puissance symbolique** : dans le même temps, l'entreprise est ramenée à la figure individuelle de son dirigeant, la survie de l'une devenant solidaire du salut de l'autre. A qui profite cette personnalisation du leadership ?

---

689 Le coaching est ici un chemin de différenciation et d'autonomie du fils par rapport au père, subversif par rapport à la transmission filiale de l'autorité qui prévaut : « en réalité, le fils est plus une mise en question du père que le père ne l'est pour le fils. Par la présence du fils, le père sait que ses jours sont comptés, que ce qu'il a fait n'est pas ce qui se fera, que ce qu'il a été et fait est déjà en train d'être dépassé. La différence, pour le père, c'est le fils, c'est-à-dire le semblable qui finalement ne l'est pas. » Michel MEYER, *Petite métaphysique de la différence*, LGF Poche, 2000, p.66

690 Comme on l'a vu plus haut, le coaching porte en lui un paradoxe majeur dans la double hypothèse d'accepter ses contrastes intimes et de tendre vers une cohérence personnelle. Plus proche d'Orphée que d'Œdipe, Anakin Skywalker succombe à sa peur en niant son impuissance face à la mort des siens.

691 Sans ombre, pas de lumière ; sur ce sujet, voir le très bel essai de Roberto CASATI, *La découverte de l'ombre*, Albin Michel, 2002

3.1.2. Diabolique vs. symbolique : vers un nouvel intérêt général

La puissance symbolique, enjeu individuel

Le choix conscient que propose le coach consiste en un acte de foi, une conversion vers un individualisme enchanté : comment déployer sa pleine puissance dans le monde en cohérence avec un ordre supérieur (moral, spirituel, esthétique) ?
Cette position est éminemment individualisante, et accentue l'isolement emblématique du dirigeant, car les leviers et les enjeux de son développement personnel restent mystérieux pour son entourage. La rationalité instrumentale de la firme et, par extension, du pouvoir managérial, est en défaut pour rendre compte de ce glissement OD/OB de la performance collective attendue vers l'accompagnement individuel du dirigeant. Comment le coaching d'un leader isolé produit-il un sens collectif pour l'entreprise ?

D'une part, la puissance symbolique à laquelle invite le coach relève **davantage de l'union que de la division**[692] : *sym-bolein* n'est pas *dia-bolein*, unifier et faire résonner n'est pas trancher et passer en force. La découverte qu'un leadership harmonieux fondé sur une culture d'écoute et de partage est compatible avec une orientation résultats pragmatique et fonceuse est la promesse du développement professionnel du dirigeant[693]. En d'autres termes, le coaching relève d'une initiation symbolique à la symbolisation du pouvoir, dans laquelle le coach est un faiseur de liens entre le conscient et l'inconscient du pouvoir, entre le réel et le « possible non impossible »[694], entre le désir individuel et les désirs collectifs. Il s'agit, à

[692] Une étude sémiologique des désignations du pouvoir dans l'entreprise révèlerait que l'énergie dominante est déshumanisée, euphémique et normative. La novlangue d'ORWELL conjuguée à l'inspiration militaire des bureaucraties divisionnalisée se retrouve dans les organigrammes postmodernes.
[693] Même les démarches behavioristes les plus froides ne sont pas à l'abri d'une ouverture profonde à l'autre. L'anthropologie implicite des outils employés par le coach, son attitude bienveillante et son éthique personnelle de l'autre sont les vrais délivrables d'un coaching – quels que soient les intentions conscientes en présence.
[694] Cf. SOLE, *op. cit.*, p.172

proprement parler, d'un acte religieux[695] (*religare* et *religere*), de médiation symbolique verticale et horizontale, de l'ego vers soi et de soi vers autrui[696].

D'autre part, la puissance symbolique déployée par le coaching de dirigeant consiste à déplacer « **celui par qui le scandale arrive** », littéralement le registre diabolique dans l'exercice du pouvoir[697] ; les déclencheurs du coaching étant parfois des critiques, des erreurs perçues et des tentations despotiques, le dirigeant accomplit un chemin vers autrui en s'ouvrant à un coach[698]. Diriger consiste en un préalable d'identification de ce qui fait scandale dans la position de leadership, et l'assumer ou s'en défaire. A la fois préparation et suivi d'une course d'obstacles dans la prise du pouvoir, le coach de dirigeant désigne ce qui fait masse et ce qui allège. « Pas de scandale » [699], dit-on à demi-mot, face aux risques d'intégrité et de santé qui touchent le pouvoir.

La puissance symbolique, gouverner l'entreprise

Le développement du leadership individuel, débordant la rationalité instrumentale, rejaillit donc de façon inattendue sur la représentation collective du leader. Le réenchantement du management prend ici deux formes :

695 La division religieuse des sectes et groupuscules spirituels est plus ancienne que l'unité monothéiste et matérielle de l'Eglise, véritablement moderne. Cf. DEBRAY, *Dieu, un itinéraire, op. cit.*, p.177

696 Par l'ouverture aux possibles qu'il produit, un coaching individuel permet souvent d'économiser un coaching d'équipe de direction, alors que l'inverse n'est pas vrai.

697 Sur cette lecture du *skandalon* dans l'Evangile, cf. René GIRARD, *Je vois Satan tomber comme l'éclair, op. cit.*, p.44

698 Ce point nous fait dire que 50% du coaching est déjà réalisé quand le dirigeant rencontre son coach en ayant décidé en conscience de se faire accompagner.

699 Benoît JACQUOT est l'auteur d'un film portant ce titre, racontant l'impossible « réinsertion » à l'identique d'un dirigeant d'entreprise sortant de prison. La parcimonie des dialogues du film dans le trio héros-frère-épouse incarné par Fabrice LUCHINI, Vincent LINDON et Isabelle HUPPERT est plus qu'un choix stylistique, c'est la métaphore en creux du coaching.

D'une part, le pouvoir temporel convoque un **référent immatériel** via le coaching ; la force brute de l'autorité ne suffit pas à soulever une adhésion et une obéissance collective. De même que le matérialisme marxiste avait besoin de propagande et le libéralisme politique d'une justification divine illustrée par le « In God we trust » du dollar américain[700], le leadership postmoderne trouve dans le développement personnel une inspiration forte pour gouverner l'entreprise. Le *bottom line* requiert un supplément d'âme que le coaching, discipline individualiste et syncrétique, satisfait opportunément.

D'autre part, le collectif fait surface dans la propagation de l'idée de coaching aux échelons hiérarchiques de l'entreprise, avec le **corporate coaching** comme outil d'évangélisation du management. Présenté comme une démarche, une philosophie du management humaniste, le coaching est alors convoqué comme une méthode nouvelle de management fondée sur l'écoute et le feedback, substituant aux approches instrumentales et mécanistes de conduite du changement une conception organique et responsabilisante du pouvoir. L'entreprise comme corps social et comme personne morale est donc « coachée », à mesure que ses managers adoptent la pratique du développement managérial. Le sens collectif émerge alors d'une communauté de pratiques à l'image d'IBM où le « coaching » fait office d'un code et d'un signe d'appartenance nouveaux. La production de richesses ne change pas dans sa finalité, mais les moyens managériaux pour y parvenir sont plus « soft ».

En résumé, le coaching opère un renversement de la conception du pouvoir dans l'entreprise : d'extérieur à l'individu, objectif et univoque, le pouvoir devient intériorisé par les individus, subjectif et ambivalent. La puissance symbolique hypostasie le leadership, et fonde l'utilité du coach. L'intérêt général est désormais la résultante d'un travail sur soi individuel, exemplaire et mystérieux, qui entend concilier l'ambition personnelle et la vision entrepreneuriale du leader.

3.1.3. Un accompagnement individuel en « réponse » aux angoisses millénaristes

[700] Cf. DEBRAY, *Dieu, un itinéraire, op. cit.*, p.321

Le coach de dirigeant produit en quelque sorte de la puissance symbolique, dans une démarche heuristique centrée sur l'individu. Ce faisant, il contribue à façonner une nouvelle utopie du pouvoir, en faisant du leader coaché une institution postmoderne.

Le dirigeant est un héros exemplaire, emblématique de son entreprise. Coacher les puissants, c'est coacher le pouvoir. Le leadership devient un système de valeur autant qu'une communauté virtuelle (*business schools alumni*, viviers de hauts potentiels, clubs de dirigeants, etc.) qui remplit une fonction sociale élitiste et porteuse d'une promesse. Hier, l'institution portait une utopie sociale et religieuse ; aujourd'hui l'institution porte une utopie de développement personnel pour tous, dans un œcuménisme communautaire qui s'adapte à la plasticité de l'utilitarisme post-moderne, plus individualiste et moins matériel[701].

Le coach remplit une fonction de thérapeute du micro-social dans ce contexte, car la « société des leaders » reste à construire. La promesse libérale a, en contrepoint, des besoins de médiation[702] et de coordination interpersonnelle qui donnent l'impression que les dirigeants sont autistes et recourent à un coach pour réapprendre à s'écouter et à dialoguer.
En outre, cette institution du leadership fonctionne y compris lorsqu'un dirigeant coaché ne la recherche pas intentionnellement ; l'entreprise semble avoir horreur du vide et investit d'un pouvoir symbolique, on l'a vu plus haut, toute position élective. Le coaching apporte une « réponse » aux questions symboliques que pose le leadership post-industriel :

Le coach a du répondant : il sert de caisse de résonance, au propre et au figuré, de la peur du vide du dirigeant isolé d'une certaine réalité industrielle par les enjeux de pouvoir et d'image qui l'occupent. La prestation du coach de dirigeant consiste, foncièrement, en un trafic d'indulgences moderne, le coach monnayant une bienveillance et une suspension jugement

701 Ce dernier point fait débat : pour certains, dans la tradition foucaldienne, le coaching reste imbriqué dans une conception matérialiste du développement, et ne fait que marchandiser le développement de l'être au service de l'entreprise. Cf. Valérie BRUNEL, *Les managers de l'âme*, 2003, La Découverte

702 Certains diplômes universitaires, comme celui du CNAM dirigé par Dominique LECOQ, agglomèrent le coaching et la médiation comme étant deux pratiques jumelles.

d'autant plus rares que le dirigeant gouverne seul. En posant des questions ouvertes, parfois abyssales, et en laissant les *double binds* du dirigeant sans réponse, le coach répond, de fait, aux cas de conscience du leader qui ne peut s'en ouvrir à ses proches au risque de se discréditer.

Le coach répond par paraboles : le monologue assisté du coaching n'est pas un dialogue, mais un lieu de ressourcement pour l'inspiration du leader. L'opinion du coach sur la problématique du dirigeant n'a pas d'importance, il s'agit de pondérer les croyances et les peurs qui occultent la détermination du dirigeant irrésolu. Comme les répons font écho aux récitatifs du chant sacré, le coach reflète et met en abyme les questions pratiques du leader en lui posant une question canonique : « ce que votre question dit de vous pose une autre question que je vous renvoie ». Il réenchante le monde vécu du dirigeant par des métaphores, des images et des récits allégoriques qui créent un espace de « *reflection* », de réponses en miroir réfléchissant entre l'action consciente et l'intention inconsciente du leader.

Le coach fabrique de la responsabilité : en revisitant les puissances qui le gouvernent, le dirigeant mobilise les questions irrationnelles de son rôle. Travailler sur son image, sur son charisme et sur son impact sont, au-delà des réponses behavioristes en kit, des voies de recours métaphysiques. Produire du sens consiste, en effet, à requérir du symbolique à l'extérieur du paradigme utilitariste et de l'entreprise postmoderne, et suppose donc la mise à jour du référentiel éthique du dirigeant. Il est étrange que le coaching de dirigeant ne conduise pas davantage à la conversion massive, sectaire ou néoreligieuse, des leaders à une foi humaniste et positiviste[703] ; la responsabilisation individuelle conduit soit à une aporie matérialiste – objectif et plan d'action d'un mentoring taylorisé – soit à un acte de foi post-industriel que Saint Simon et Comte n'avaient pas prophétisé[704]. Ici, le coach professe une ontologie subjectiviste se résumant à poser que le dirigeant détient les réponses à ses propres questions. La responsabilité, acte de foi et de prise en charge[705], consiste à assumer la solitude du pouvoir et à « travailler sur soi », entre examen de conscience et entreprise libérale.

[703] Cf. Auguste COMTE, *Catéchisme positiviste*, 1852, *op. cit.*, Partie II, pp.77-91
[704] La dimension religieuse du pouvoir dans le capitalisme industriel est patente, entre néo-christianisme saint-simonien et scientisme positiviste. On assiste moins à un retour du religieux qu'à un déni du spirituel et moral dans le management contemporain.
[705] Cf. Jacques DERRIDA, *Foi et savoir*, Seuil, 2001

Le coach sert en quelque sorte de viatique aux angoisses millénaristes actuelles ; ni prophète du vide, ni maître à (dé)penser, il contribue à façonner le leader comme institution symbolique *per se*. L'individualisme revisité par le coaching se pose en réponse à une quête millénariste sur le sens de l'action économique et de l'humanité en général.

Retour aux sources de la modernité[706]

La modernité est-elle soluble dans le coaching ? Le coaching de dirigeant remplit une fonction de réenchantement du management, dépassant la rationalité instrumentale par un individualisme immatériel, avec le développement professionnel comme culte et le leadership comme liturgie.
Ce mouvement ébranle la modernité telle que l'Occident cartésien, nominaliste et libéral l'a façonnée depuis la Renaissance.

D'une part, **la modernité à sécularisé le monde** en séparant l'intériorité et l'extériorité, signifiant pour le dirigeant d'entreprise une division terrible entre vision intime et stratégie objectivable. L'erreur de Descartes[707] va au-delà des neurosciences, dans la psychologie de la foi : « Ainsi, en séparant complètement le monde extérieur du monde intérieur, la pensée moderne rendait impossible toute relation sympathique entre le microcosme et le macrocosme. (…) En faisant de la pensée une faculté calculatrice distinguant les choses en vertu des critères de clarté et de distinction, elle éliminait toute possibilité d'une connaissance illuminative et gnostique. »[708]
En réalité, le coaching atteste que le recours au développement personnel, dans le monde intérieur, compense un recul spirituel dans le monde extérieur. Mais la science et le management en particulier n'ont pas éliminé les facteurs symboliques de divination et de

[706] Sur ce chapitre, cf. Darius SHAYEGAN, *op. cit.*
[707] Cf. Antonio DAMASIO, *op. cit.*
[708] Darius SHAYEGAN, *Qu'est-ce qu'une révolution religieuse ?*, Albin Michel, 1990, p.90

magie, refoulés hors du social dans la sphère psychique de chacun[709] : « ainsi, l'absence même de Dieu, qui est mort, fait retour en force à l'intérieur même du sujet, où elle suscite par compensation une sorte de similitude à la divinité disparue ou une "quasi divination du moi" »[710]. L'hypothèse du coach ici est que seul le dirigeant en conscience de sa puissance symbolique peut réenchanter le monde de l'entreprise, dans un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur.

D'autre part, la **mondialisation crée une standardisation des modèles culturels** et une dilution des dogmes dans une célébration *new age* de la quête de sens. Le coaching de dirigeants du monde des affaires, figure postmoderne du développement personnel, participe de cette messe sans fidèles, alliant dans un étrange ballet la rationalité de l'entreprise et l'irrationnel millénariste. « Une sorte de nouveau "spiritualisme" côtoie les percées les plus prestigieuses de nouvelles technologies ; les croyances les plus apparemment obsolètes, issues d'antiques civilisations, surgissent avec leur cohorte de chamans, de sectes, d'illuminés, avec leur vision de millénarisme et d'apocalypse et investissent l'imaginaire saturé de l'homme moderne.[711] ».

La sphère dirigeante de l'entreprise est investie par l'irrationnel que l'on croyait éradiqué par la pensée techno-scientifique. Le coaching de dirigeant, phénoménologie du pouvoir incarné, occupe une position charnière entre modernité et postmodernité, entre le matérialisme et le retour du symbolique du paradigme utilitariste, entre le champ de l'« avoir » et celui de l'« être ».

Face au « retrait des Dieux » caractéristique de la modernité et cher à HEIDEGGER et NIETZSCHE, le leadership régénéré par le coaching révèle la faillite du symbolique dans la rationalité de l'entreprise. En promettant la réconciliation du développement de l'être et de la croissance économique, le coaching de dirigeant représente une nouvelle idéologie du salut individuel, humaniste ou métaphysique.

---

709 JUNG parle, à ce sujet, de « retrait de projection » ou « introjection » in C.J. JUNG, *Aspects du drame contemporain*, Georg & SA, Genève, 1983, p.157. L'analyse converge en partie avec le FREUD du *Malaise dans la civilisation*, mais la prescription mystique diffère de la stricte clinique chez FREUD.

710 SHAYEGAN, *La lumière vient de l'Occident*, *op. cit.*, p.140

711 *Ibidem*, p.182

Etant donné que le coaching n'est pas une fin en soi, quelle est la finalité d'un réenchantement du management ?

3.2. Fragments d'une utopie abréactionnaire[712] : le leadership réenchanté

Le coach de dirigeant lève le voile sur la faille symbolique dans la pensée classique du leadership d'entreprise : pour créer de la valeur marchande, le recours à un référentiel immatériel est inévitable. La pratique du coaching porte, au-delà de son efficacité dans l'accomplissement de l'*homo oeconomicus* décrit plus haut, une promesse latente, préfigurant une évolution du leadership d'entreprise.

Le coach de dirigeant, en affirmant le primat de la fonction symbolique sur l'action du dirigeant, représente un retour de refoulé de l'éthique du leader. L'objet de ce sous-chapitre est de montrer qu'il relève d'un élitisme psychologique assumé (§ 3.2.1), questionnant le progrès social dans l'entreprise (§ 3.2.2), pour avancer un prosélytisme réactionnaire *soft* (§ 3.2.3).

3.2.1. Un élitisme psychologique assumé

La verticalisation du pouvoir

---

[712] « Décharge émotionnelle par laquelle un sujet se libère de l'affect attaché au souvenir d'un événement traumatique, lui permettant ainsi de ne pas devenir ou rester pathogène » *in* LAPLANCHE, PONTALIS, *op. cit.*, p.1. Le caractère réactionnaire du coaching peut se concevoir, dans l'économie psychique du dirigeant, comme une catharsis de l'immatériel refoulé par l'entreprise.

L'approche traditionnelle du leadership provient des sciences sociales et économiques, dans ce qu'il est convenu d'appeler le structuro-fonctionnalisme. De WEBER à BENNIS, de PARSONS à MINTZBERG, la pensée managériale provient d'une même géographie du pouvoir, transcendant la démarcation marxiste/libérale.
Cette géopolitique du leadership est horizontale, en ce qu'elle aborde l'exercice du pouvoir en termes de territoires, espaces de défense, réseaux d'alliances et jeux d'influence. Plus le pouvoir est étendu, plus le leadership est affirmé et réciproquement. Cette vision militaire du pouvoir imprègne la pensée managériale en Occident et marque aujourd'hui des signes d'insuffisance.

En particulier, l'analyse stratégique des organisations de Michel CROZIER[713] pose des limites au développement du leadership :

D'une part, l'*homo politicus* baptisé « acteur » est une transposition de l'« agent » rationnel et maximisant son utilité de l'*homo oeconomicus*. Cette vision néoclassique du pouvoir occulte les dimensions culturelles, affectives, symboliques et imaginaires du pouvoir que les utopistes ne manquent pas de critiquer[714]. Le dirigeant coaché, *homo oeconomicus* accompli, n'en souffre pas moins d'un déficit symbolique que le pouvoir ne comble pas.

D'autre part, le constructivisme sociologique aboutit à une conception de la firme post-taylorienne, certes, humaniste, mais profondément mécaniste : il n'y a pas de *One Best Way*, mais une dialectique formelle/informelle, et des grilles interprétatives du pouvoir managérial. Cette mécanique du leadership a inspiré largement les modèles heuristiques du conseil en organisation[715], dont les limites actuelles pour penser l'impensé du matérialisme sont patentes (cf. infra).

---

713 Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique, op. cit.*, et Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système, op. cit.*
714 Travaux du M.A.U.S.S autour d'Alain CAILLE, par exemple in M.A.U.S.S, *Pour une autre économie*, La Découverte, 1994 ; moins utopistes, dans les courants de *radical studies* en sciences sociales, des régulationnistes et des conventionnalistes en économie, on trouve aussi des amendements à ce paradigme, cf. Robert BOYER et alii, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, EHESS, 1991
715 Voir par exemple les concepts sophistiqués issus de « Bossard consultants », *in* Olivier d'HERBEMONT, Bruno CESAR, *La stratégie du projet latéral*, Dunod, et l'anthologie impressionnante de Jean SIMONET, Jean-Pierre BOUCHEZ (ed.), *Le Conseil, le livre du client et du consultant*, Ed. d'Organisation, 2003

Enfin, cette approche est fortement matérialiste, ignorant les dimensions prophétiques ou poétiques du leadership, ou les mettant en équation[716]. La théorie systémique et Herbert SIMON au secours de l'OD n'ont pas résolu la question des facteurs exogènes des moteurs du leadership et de l'adhésion au leader tels que croyances, valeurs religieuses et visions irréductibles. En réintégrant dans la théorie de la firme des facteurs extra-économiques, l'approche horizontale du leadership rationalise des dimensions du développement professionnel mais n'en saisit pas, ce faisant, toute la portée.

Les modèles horizontaux du pouvoir décrivent minutieusement les logiques en présence et les stratégies objectivables de prise d'influence dans une organisation. L'avancée de la rationalité limitée et du jeu avec les règles formelles[717] est incontestable, en particulier pour penser la conduite de projet, la réforme des organisations bureaucratiques ou la diversité des styles de management. Mais ils rencontrent leurs limites concernant la transcendance du pouvoir entrepreneurial : comment se bâtit, s'érode et mue la légitimité du dirigeant ?[718]

Le coach de dirigeant, ou l'art de la fugue

Plus qu'une formation exécutive, le coaching procède d'une initiation laïque, on l'a vu plus haut. Or, toute initiation n'est-elle pas, par le rite et le choix conscient qu'elle implique, une démarche élitaire ? L'apprentissage du leadership consiste à parfaire son éducation politique et morale, mais aussi imaginaire, philosophique, spirituelle et culturelle. Le coach, en faisant du leader d'entreprise une institution symbolique, est un nouvel instrument de promotion sociale dans la société postindustrielle.

En premier lieu, **tout coaching est interculturel**, compte tenu du travail de représentation des représentations qu'il opère (cf. supra). Dans un espace économique globalisé, l'intelligence du pouvoir s'acquiert par une expérience internationale, une compatibilité au plus grand nombre

716 Cf. Alain DEGENNE, Michel FORSE, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994
717 Cf. Jean-Daniel REYNAUD, *op. cit.*
718 BOURDIEU a certes tenté de décrire les dispositions du pouvoir en reprenant le concept d'habitus chez WEBER, mais c'est pour déconstruire et cartographier des facteurs déterministes de domination.

de référentiels culturels possible et une résistance physique et morale au stress du management nomade. L'idéal-type du leadership est un globe-trotter relativiste plus q'un colon universaliste[719].

En deuxième lieu, **le coaching est un ermitage de luxe** pour le dirigeant en mal de repères. La solitude du pouvoir, au lieu d'y être niée dans des exercices d'insémination artificielle de sens commun baptisés « team buildings », y est dramatisée comme une retraite aventureuse[720]. Au lieu de stages à contenu opérationnel, le message délivré implicitement par le coach de dirigeant est une exploration intérieure, à la rencontre d'une conciliation entre puissance et humilité. L'échappée géographique, dans un lieu fixe, lointain et souvent chargé de sens, est censée provoquer une élévation privilégiée dont le caractère religieux est évident[721].

En dernier lieu, **le coach de dirigeant ouvre le passage** du « pouvoir sur » au « pouvoir de » ; la puissance symbolique du leadership est l'intégration d'une verticalité personnelle dans son rôle de dirigeant. Cette verticalité va des aspirations et rêves immatériels aux ancrages et valeurs terrestres, et l'objet du développement professionnel et personnel est, on l'a vu, de questionner la cohérence et l'intégrité de cette ligne de conduite. Ce basculement de l'horizontalité vers la verticalité n'est pas universel, et s'adresse à des *happy few* sur des critères paradoxaux : le coaching est une démarche destinée à ceux à qui l'autorité pose question, ce qui ne recouvre pas les dirigeants de statut ou de droit[722]. Cette démarche est élective par son côté secret, imprévisible et hétérodoxe au regard de l'OB.

---

719 Carlos GHOSN, Philippe RIES, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003

720 Le développement des stages « hors les murs » dans le désert, dans des monastères ou dans des parcs naturels s'étend des dirigeants d'entreprise à toute la société civile. Le « tourisme spirituel » a de beaux jours devant lui.

721 Bernard LEBLANC HALMOS propose avec succès des stages à des dirigeants d'entreprise inspirés du bouddhisme tibétain sur le thème conjoint de «la sérénité et l'efficacité ». Ses ouvrages professent un dévoilement et une simplification qui font écho à l'élitisme *soft* du coaching de dirigeant. Cf. Bernard LEBLANC-HALMOS, *Comment prendre le pouvoir*, Albin Michel, 1996

722 C'est pourquoi la prescription de coaching de dirigeants suppose deux interrogations préalables dans l'entreprise : « Quelles alternatives au coaching proposer au candidat (outplacement, bilan de compétences, formation ou rien) ? » « Quelle affinité élective fera fonctionner le tandem coach-coaché ? »

3.2.2. Le progrès social en question : la fin du développement des compétences

Formation, sélection, conversion : un nouveau triptyque

Cet élitisme de principe fait du coach de dirigeant un instrument peu démocratique de développement du leadership. Comment démultiplier les effets d'un coaching dans l'entreprise ?

D'une part, le coaching de dirigeant inaugure un moment de bascule **du collectif vers l'individuel** dans le développement des compétences managériales[723]. Au-delà des formations aux « soft skills » et de la gestion personnalisée des cadres dirigeants, instruments de fidélisation et de motivation, il s'agit également d'une intégration de la maîtrise de soi comme critère majeur de performance du leadership. En mettant le développement au cœur de l'apprentissage organisationnel, on déplace manifestement le curseur de l'acquisition de savoir-être vers la révélation de talents. Cette tendance idéologique permet d'aborder le leadership comme un critère de performance direct.
En entreprise, la pesée des compétences sur un marché interne de l'emploi privilégie de plus en plus l'expression des potentiels. Le coaching est un instrument sélectif de cette nouvelle démarche, centrée sur la personne et non sur le métier de dirigeant[724].

D'autre part, **l'actualisation de la performance** est devenue, avec le *corporate Governance*, une question centrale dans l'évaluation des dirigeants. Les référentiels et outils d'évaluation des compétences, fondés sur des standards métier, ne répondent pas à la question de la mise en acte des compétences en question. On attend moins du dirigeant qu'il sache bien faire, mais qu'il fasse les choix opportuns pour créer de la valeur[725]. Dans ce mouvement de la

[723] Cf. Frank BOURNOIS et alii, *RH - Les meilleures pratiques du CAC40*, Organisation, 2003, p.200
[724] Voir la satire du marché de la performance émotionnelle en entreprise *in* Ilan DURAN COHEN, *Mon cas personnel*, Actes Sud, 2002
[725] Une ambiguïté émerge ici, selon que l'on entend par création de valeur le résultat net de l'entreprise (performance directe du leader sur la gestion), ou la valeur actionnariale (performance indirecte sur les stakeholders) ; dans le premier cas, le coaching est opérationnel, dans le second il est stratégique.

compétence collective vers la performance individuelle, le coach gagne son institutionnalisation comme prestataire de résultat[726].

Le progrès collectif de l'entreprise est conçu, en matière de coaching de dirigeants, comme une démarche libérale de développement des performances individuelles, à fort effet d'image. La formation de base (dont le MBA devient le standard de leadership postmoderne, on l'a vu), la sélection élitiste et la conversion des compétences perçues en performance avérée forment le nouveau triptyque de cette approche. Insensiblement, les dimensions matérielle et immatérielle de l'efficacité managériales s'entremêlent, substituant au développement des compétences scholastique et objectif un développement professionnel empirique et subjectif dont le coaching est emblématique.

La trahison des experts : le système fiduciaire désarçonné

L'affaire ENRON, et la chute de la maison Andersen[727] qui s'ensuivit, ont été évoquée plus haut attestant d'un changement de paradigme dans la démarche du conseil de direction.

Du point de vue du leadership, on peut aussi y lire la crise de la représentation qui entoure la fonction de dirigeant, en particulier dans l'appareil fiduciaire de l'entreprise. La confiance dans les instruments financiers et comptables étant une pierre angulaire pour l'économie libérale, les professions fiduciaires qui occupaient en majorité la position de conseil de direction sont suspectes : avocats, commissaires aux comptes et banquiers conseils doivent faire la preuve de leur fiabilité avec des règles de *compliance* toujours plus exigeantes : la loi Sarbannes-Oxley affecte le lien de confiance entre ces professions fiduciaires et les dirigeants d'entreprise (directeurs financiers, directions générales et conseils d'administration ; car la confiance est affaire de risque, d'engagement et de fidélité interpersonnelle, qu'aucune des sécurités réglementaires et des normes de transparence nouvelles ne remplacera. En

[726] Certaines firmes américaines ont mis au point des dispositifs d'accompagnement des dirigeants, avec pondération type Hay sur les compétences à acquérir. Il s'agit en fait d'une quantification de la performance immatérielle dont le coaching est, avec les outils d'assessment et les 360° un instrument individualisé.
[727] PIAGET, BAUMANN, *op. cit.*

contrepartie, le rôle de confident, en particulier dans les PME, se déplace des conseils-experts aux acteurs du développement professionnel.
Les dirigeants ayant le sentiment d'une « trahison des experts » en viennent à douter des conseils au sens large qui interviennent dans l'entreprise. En quoi le développement des leaders est-il affecté par cette défiance ?

D'une part, le **savoir de l'expert** ne fait plus foi. La formation des managers, initiale ou continue, ne suffit plus à garantir l'apprentissage des dirigeants : l'idée d'une formation tout au long de la vie fait son chemin dans les *business schools* et chez les prestataires de formation permanente. L'entreprise est plus méfiante quant aux compétences de son élite, qu'il s'agisse de diplômes ou d'expérience dans un cabinet d'audit ou de conseil jusqu'ici prestigieux. De fait, la maturité, la conscience et la puissance symbolique s'imposant peu à peu comme critères de leadership standard, un *curriculum vitae* de dirigeant comportant une expérience de coaching ou de développement personnel acquiert de la valeur à côtés des seuls diplômes et formations *on the job*.

D'autre part, le **patrimoine de connaissances** s'individualise. L'inflation d'attente sociétale à l'égard de l'entrepreneur est la mesure de la société sans risque[728] qui accompagne la demande croissante de développement personnel. La société du savoir cédant le pas sur la société de la sécurité, on assiste à une « babélisation » de la connaissance, accéléré par les nouvelles technologies de l'information. Manifestement, la valeur ajoutée du consultant n'est plus d'apporter des concepts et des instruments d'aide à la décision qui sont en accès libre immédiat sur les sites internet des grandes revues de management, des *business schools* américaines et des cabinets de conseil en stratégie les plus renommés. Les qualités relationnelles, les capacités de synthèse et le *political awareness* l'emportent à présent sur les qualités intellectuelles, les capacités d'analyse et l'érudition technique de l'*homo consultans*.

Dans cet esprit, le législateur est en train de réaliser, voire de banaliser la prophétie de Mc Luhan[729] en donnant à chacun un Droit Individuel à la Formation ; ce DIF fait entrer la demande de formation individuelle dans la responsabilité collective de la firme, posant une

[728] Cf. Robert CASTEL, *La gestion des risques*, Minuit, Le Sens Commun, 1981
[729] Marshall Mc LUHAN, B. POWERS, *The Global Village*, Oxford University Press, New York, 1089

question essentielle de coordination des formations individuelles en présence ; face au risque d'éparpillement de la consommation de formation personnelle, le plan de formation est un casse-tête budgétaire et stratégique pour les DRH. La notion de communauté d'apprentissage est difficile à construire dans un marché interne de la formation où les *soft skills* attirent de plus en plus des personnes en questionnement sur leur projet professionnel[730]. Le bricolage cognitif du développement des compétences fait de chaque leader un consultant en puissance, dans l'« entreprise de soi ». La dévalorisation de la figure de l'expert sera fonction de la prolifération d'offres de *freelance* ou non dans une profession sans *numerus clausus* ni critère déontologique partagé. L'extériorité du conseil-expert est problématique avec une substitution croissante de contrats commerciaux à des contrats de travail classiques[731]

Enfin, le **processus de développement** l'emporte sur le contenu de l'apprentissage. Les stratégies de taille critique et demandes de benchmarking dissimulent le manque d'imagination de certains états-majors. Les dirigeants professionnels moins experts, plus pragmatiques et plus politiques que ceux issus du capitalisme industriel. Le coaching de dirigeants était né du conseil expert de direction, et de l'éducation politique individuelle. Les conseillers de synthèse en étaient les précurseurs. Désormais, la valorisation postmoderne du processus d'accompagnement et de performance individuelle fait évoluer la notion de formation du contenu vers le contenant. Un consultant-formateur préfère se présenter aujourd'hui comme coach-formateur, son expertise étant moins questionnable que son empathie. Mais que forme-t-on exactement quand on est coach ?

L'industrialisation de la confiance, qui a provoqué l'effondrement du système fiduciaire après l'affaire ENRON, est un leurre en matière de développement professionnel. Comment ne pas sourire, voire s'alarmer de l'écart entre le nombre de coachs formés chaque année et le nombre de coachs exerçant la profession en France ? Plusieurs modèles implicites sous-tendent cette évolution de passage d'une logique de consultants à celle de coachs :

[730] La frontière même entre coaching, formation, bilan de compétences et évaluation de potentiel devient très artificielle dans l'optique du DIF.
[731] Le management intérimaire, *outsourcing* des fonctions dirigeantes de certaines entreprises, s'approche plus du mentoring que des métiers d'administrateurs ; le DG par intérim est moins un consultant sédentaire qu'un nomade du pouvoir. Le travail temporaire de luxe bouleverse les systèmes de confiance et de responsabilité dans l'entreprise.

- la **source libérale** : le marché du développement personnel, qui influence fortement celui de la formation en développement de carrière, est dans une logique de professions libérales. Le label de développement des compétences est fonction de l'engagement personnel, dans une transaction volontaire et contractuelle. Le coaching s'inspire de cette approche lorsqu'il suggère que tout apprentissage est didactique, sans autre label que l'autonomie librement assumée par le coach en développement perpétuel[732]. Le paradoxe est cultivé comme un art subversif de refuser tout prosélytisme ou délivrer une habilitation qui autorise les coachs à s'autoriser de leur propre autorité.

- la **source institutionnelle** : issue de la clinique psychiatrique aussi bien que de l'orthodoxie universitaire, cette approche traditionnelle de la formation au coaching privilégie l'accumulation de savoir-être et de savoir-faire. Une hiérarchie implicite, inspirée du mentoring, fait de l'élève un maître en puissance au service d'un savoir à forte coloration psychologique, qu'elle soit TCC, psychiatrie ou autre. Le modèle d'apprentissage en vigueur ici déplace les frontières du conseil-expert dans le développement personnel, avec une forte sensibilité aux limites déontologiques et commerciales que cela permet d'établir[733].

Dans ces conditions, la gestion collective des compétences et la politique sociale qui la sous-tend sont peu à peu remplacées par une gestion individualisée des performances, dont le coaching est la figure emblématique. Moins de savoir, plus d'attitude semblent être l'ordre du jour des métiers de l'accompagnement en entreprise. Il reste à repérer ce qu'annonce cet individualisme immatériel que professe le coach de dirigeant dans l'entreprise.

---

[732] Cette approche, très répandue dans les écoles didactiques privées inspirées du modèle anglo-saxon, se retrouve dans l'esprit initiatique et déconstructionniste de certains diplômes universitaires en développement personnel, médiation telles que le DU Coaching de Paris II (Panthéon Assas) ; il s'agit moins de faire école ou faire église que d'être un chantier d'élaboration permanente d'une déontologie du coaching. L'enseignement est structuré par une démarche intérieure de chacun, et non par un label de qualification extérieur.

[733] Cette approche rassure en institutionnalisant la profession, avec une visibilité et une transparence sur la maturité du coaching. Mais le modèle conservateur implicite ignore les dimensions extra-psychiques du développement professionnel. Le pragmatisme permet de former à grande échelle sur les territoires flous du *life coaching*, comme en témoigne le DES Coaching de Paris VIII. Voir par exemple Pierre ANGEL, Patrick AMAR, *Le coaching*, PUF, Que-sais-je ?, 2005

3.2.3. Un prosélytisme réactionnaire subtil

Vers un darwinisme du leadership ?

Dans le paradigme post-industriel, le coach fait feu de tout bois et accomplit, on l'a vu, un *homo oeconomicus* abouti mais en rupture de paradigme.

Son impensé idéologique met en évidence une étrange proximité entre pensée libérale et pensée réactionnaire[734], que l'histoire a pourtant opposées[735].

D'une part, **la hiérarchie sociale** que les échelons managériaux reproduisent n'est jamais contestée par le coaching. l'ascension hiérarchique, la préséance au sein d'un comité de direction et les codes régissant les relations entre état-major et unités opérationnelles ne font pas l'objet d'une critique sociale, il s'agit d'aider le dirigeant à s'en jouer à ses fins. La lutte pour les positions individuelles a remplacé la lutte des classes. Nous avons vu plus que le machiavélisme a-idéologique installe le coaching dans une posture libérale, nous voyons ici quels présupposés d'inertie sociale et d'acceptation d'un ordre établi composent sa pratique. Dans le projet techno-bureaucratique des sciences de gestion, le leader coaché est à la fois entrepreneur et apparatchik d'une église industrielle paradoxale.[736]

D'autre part, **la sélection des leaders** révèle une ambiguïté de l'individualisation évoquée plus haut, car une ontologie holiste, caractéristique de la pensée réactionnaire, y est présente : la notion de dévoilement, voire de révélation et de transformation personnelle suppose, en

[734] En référence à la pensée contre-révolutionnaire du XVIII[e] siècle, principalement autour de Joseph de MAISTRE et de Jérôme BONALD, qui contestent le progrès, l'individualisme et le matérialisme naissant de la société bourgeoise et des Lumières, au nom d'une conception holistique et métaphysique du monde.
[735] Cf. Albert O. HIRSCHMANN, *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard, 1995
[736] Le positivisme d'Auguste COMTE et la pensée industrielle de SAINT SIMON relèvent d'une pensée libérale et conservatrice, qui s'incarnera respectivement dans le taylorisme et le fordisme.

effet, une « idolâtrie des commencements »[737] qui relègue l'apprentissage et la téléologie de l'économie à un rang accessoire. Entre innéisme et progressisme, le coach ne tranche pas le débat quant aux aspirations/dispositions du leader à gouverner les hommes et les choses, la posture de révélateur de talents étant somme toute confortable. La légitimité du dirigeant n'est pas mise en cause même si elle fait l'objet d'une déconstruction analytique[738].

Enfin, le socle référentiel du coaching de dirigeant est **un système de valeurs conservatrices**, de nature patrimoniale : l'idée d'une gestion harmonieuse et réconciliant l'être et l'avoir est fortement teintée d'une nostalgie de l'âge d'or, typique de la pensée traditionnelle. Tout se passe ici comme si la théorie standard de l'économie, et le désenchantement que les outils scientifique de fonctionnement des marché qui la caractérise, avaient comme pendant un retour en force du besoin d'enracinement, de généalogie du pouvoir et de d'inscription dans une filiation symbolique[739]. En d'autres termes, le coaching est une tendance « *roots* » du leadership postmoderne, révélant que l'histoire du management reste paradoxalement à écrire[740].

Une éthique pour temps incertains

---

[737] Emile CIORAN, *Essai sur la pensée réactionnaire*, Fata Morgana, 1977, p.32

[738] Il serait hasardeux de qualifier les outils de diagnostic de personnalité de réactionnaires, tant l'offre est variée et tant l'utilisation qui en est faite peut être conservatrice ou libérale. En revanche, les théories du comportements, la psychologie humaniste et la pensée jungienne, à l'origine de la plupart des outils SOSIE, PAPI, MBTI et 360° participent toutes d'une vision de sélection moderne des leaders décrite ici.

[739] Le diagnostic d'un retour de refoulé réactionnaire du libéralisme est commun à plusieurs praticiens, mais aboutit en recommandations tantôt à un optimisme humaniste, tantôt à un rigorisme calviniste, tantôt encore à une éthique néo-stoïcienne. Petit florilège respectivement de ces postures réactionnaires qui s'ignorent : « Le capitalisme reste le seul moyen qui permette de sortir l'humanité de la pauvreté ; il y a ensuite une autre étape, celle de l'épanouissement personnel. » (Claude BEBEAR, *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon, 2004, p.23) ; « Pour lui, l'investissement est un mariage. Un mariage qui dure. C'est pourquoi les perspectives de rentabilité à long terme sont cruciales dans ses critères de choix. » (Helène CONSTANTY, *Les secrets de Warren BUFFET*, Assouline, 1998, p.49) ; « aussi le triomphe du capitalisme n'a-t-il d'égal que son désarroi. Le soupçon naît qu'il ait vaincu pour rien. Le capitalisme ne se pose pas la question, c'est en partie ce qui fait sa force : il n'a pas besoin de sens pour fonctionner. Mais les individus, si. » (André COMTE-SPONVILLE, *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, 2003, p.33)

[740] Le coaching revisite également le rapport au temps qui structurait le capitalisme industriel : nous verrons au chapitre III que le destin remplace le hasard dans les moteurs d'engagement du dirigeant coaché, pour lequel tout a un sens.

Que l'idéal-type du leader libéral puisse conduire, en explorant les fondements du coaching, à une conception réactionnaire du développement professionnel a de quoi surprendre. La quête de sens du dirigeant postmoderne le conduit à une exploration intérieure, où se mêlent les enjeux matériels et immatériels de sa fonction. Cette quête aboutit à une ambiguïté quant au sens du développement professionnel des dirigeants.

D'une part, le coaching parachève un **syncrétisme économique, politique et religieux**. La puissance symbolique qui est le délivrable de tout accompagnement individuel de dirigeant consiste, en effet, à « ré-imbriquer » l'économique dans la pensée politique, et le pouvoir utilitariste dans une éthique sociale, y compris d'une utopie méta-moderne.
Le coach marque en effet le moment de réunion entre l'aspiration individuelle du leader, sa compétence économique et sociale, et son nécessaire ancrage symbolique dans les imaginaires de l'entreprise (salariés, clients, actionnaires) et dans la responsabilité sociétale qu'il porte.
Le coaching de dirigeant investit les sciences de gestion par des enjeux immatériels – éthique, spirituel, symbolique, religieux, etc. ; il annonce la fin de l'humanisme sans transcendance, qui meurt avec le positivisme techno-bureaucratique et la « religion de l'humanité » que les idéologies modernes ont produite[741].La quête de liberté du leadership individuel est réconciliée avec la recherche de vérité intérieure du développement personnel[742]

D'autre part, le coaching signale la **gémellité entre le développement personnel et la croissance économique**, entre l'harmonie intérieure et la « noise » des affaires, entre la recherche intérieure et la gestion durable du monde extérieur, entre la paix et la guerre[743]. Le développement du leadership consiste à préparer des dirigeants plus puissants, plus conscients d'eux-mêmes et de leur force intérieure, en empruntant un chemin de sagesse fait de dévoilement, d'humilité et d'acceptation de sa propre fragilité.

---

741 Voir une critique argumentée du « catéchisme positiviste » de COMTE déjà cité in MANENT, *op. cit.*, pp.206-213.
742 Sur la proximité entre économie et politique, voir l'analyse de l'autonomie douloureuse d'une modernité sans transcendance *in* Pierre MANENT, *Cours familier de philosophie politique*, Fayard, 2001, pp.54 *et seq.*
743 Les métaphores belliqueuses de l'économie ouverte ont leur pendant dans les références bucoliques et pacifiques du développement personnel. Toutes deux décrivent une même dynamique libérale du rapport à soi et au monde.

En synthèse, le coach est assurément un agent subversif du capitalisme post-industriel, en ce qu'il retourne les fondements libéraux du management pour bâtir une anthropologie du pouvoir sur les ruines de la modernité. Mais cette subversion est ambiguë, car elle produit un discours réactionnaire et révolutionnaire à la fois quant au devenir du leadership d'entreprise[744].

Cette tension même est plus éloquente que les positions extrêmes qui la composent de la morale pour temps incertains que professe le coaching de dirigeant : quelle « inquiétante étrangeté » pour le management occidental que cette discipline héritée de Machiavel et de Loyola, du Père Aix de La Chaize et de Port Royal, de la modernité et de la tradition. Quel modèle de leadership préfigure-t-il cet entre-deux de la performance entrepreneuriale ?

3.3. Le coach de dirigeant, figure tragique de la performance entrepreneuriale

Au terme de ce chapitre, nous avons identifié la fonction médiologique du coach, entre-deux du matériel et de l'immatériel dans le développement du capitalisme post-industriel. En accompagnant l'institutionnalisation du leadership, et en faisant de la puissance symbolique du dirigeant la finalité de son développement professionnel, le coach inaugure un au-delà de la performance entrepreneuriale, que les sciences de gestion ne sauraient adresser avec l'OD et l'OB.

L'hypothèse de cette partie est que cet au-delà est tragique, au sens pascalien du terme[745], et marque l'apogée et la fin d'un paradigme utilitariste. En convoquant les deux tabous majeurs

---

744 Cette position signe le tragique du leadership post-libéral : « Pénétrés de la futilité des réformes, de la vanité et de l'hérésie d'un mieux, les réactionnaires voudraient épargner à l'humanité les déchirements et les fatigues de l'espoir, les affres d'une quête illusoire : qu'elle se satisfasse de l'acquis, qu'elle abdique, lui intiment-ils, ses inquiétudes pour se prélasser dans la douceur de la stagnation et, optant pour un état de choses irrévocablement officiel, qu'elle choisisse enfin entre l'instinct de conservation et le goût de la tragédie. Mais l'homme, ouvert à tous les choix, répugne précisément à celui-ci. Dans ce refus, dans cette impossibilité s'épuise son drame. De là vient qu'il est à la fois ou tour à tour animal réactionnaire et révolutionnaire. » CIORAN, *op. cit.*, p.56

745 Pour tout ce chapitre, voir GOLDMANN, *op. cit.,* pp.50-94

du leadership organisationnel, tour à tour le désir du pouvoir (§ 3.3.1) et la fin de carrière (§ 3.3.2) dans la réflexion du dirigeant, le coach aborde la scandaleuse question de la finalité immatérielle du management d'entreprise (§ 3.3.3).

3.3.1. Le désir du pouvoir, un interdit transgressé

Vers une érotisation du management

La question du leadership pourrait bien se formuler en termes de dialectique interdit/liberté ; dans un univers normé, contrôlé et complexe, le développement professionnel est l'ultime tentative de maîtriser son destin professionnel. Le coaching de dirigeant, qui s'est essentiellement développé dans de grandes entreprises, conduit à remettre en ordre son désir professionnel, en amont de toute satisfaction matérielle. L'espace d'action du dirigeant est désaffectivé par construction : formé à l'aune des sciences de gestion, cultivant les fonctions hautes du raisonnement et peu habitué à employer les *soft skills* de son leadership, le dirigeant a rarement conscience de son désir professionnel, et a tendance à l'inhiber quand il est face à ses *drivers* fondamentaux[746]. Comment le désir fait-il surface dans l'exercice du leadership ?

D'une part, si l'envie et le besoin balisent le champ analytique des profils de leadership, depuis MASLOW et les cognitivistes, la question du désir reste la grande absente des ouvrages d'*organisational behavior*[747]. Le coach engage, au contraire, le dirigeant dans une réappropriation de son désir pour trois raisons majeures :

[746] Les réticences et appréhensions avant de s'engager dans un coaching, voire les positions de principe réfractaires au coaching trouvent souvent leur source dans ce refoulement du désir au travail, et du travail du désir, conduisant des thérapeutes à traiter - parfois en projection et souvent en mobilisant des concepts inappropriés (pulsions de mort, sadisme, etc.) - ces enjeux professionnels en développement personnel ou en clinique. La psychologie a-t-elle le monopole du désir ?

[747] L'approche y est essentiellement instrumentale, donc insuffisante. Cf. Christian BOIRON, *La source du bonheur*, *op. cit.*, pp.167 et seq.

- **le pouvoir est affaire de vouloir**, plus encore la puissance, car elle nécessite une attention et une énergie si fortes dans la pratique quotidienne de l'entreprise que la volonté farouche de l'exercer, de l'assumer et de s'en accommoder est un préalable nécessaire pour tout leader. Or, le coach défend, on l'a vu, l'impossible pouvoir individuel sans allégeance à un ordre supérieur. La volonté sans le désir conduit le dirigeant coaché à une illusion de toute puissance, et donc à une désillusion rationnelle. La mobilisation émotionnelle n'est pas qu'un artifice post-cartésien, elle désigne aussi l'enjeu pulsionnel du leadership[748].

- L**e pouvoir ne s'exerce pas qu'avec la tête et l'esprit**, mais avec le corps entier. L'économie psychique du leader suppose que son écologie personnelle, sa santé voire son métabolisme supportent un désir à assouvir. Les cognitivistes soulignent, à juste titre, le pouvoir créateur de la pensée, mais semblent ignorer que le même processus est à l'œuvre sur un plan érotique. L'amour du métier, la sublimation d'une désir inassouvi par le travail, le déplacement d'une violence subie ou infligée dans les rapports de force de l'entreprise, sont autant de moteurs à propulsion du leadership d'entreprise. L'énergie d'amour/haine que le conseil-expert nomme la confiance et le directeur de conscience l'amour du prochain, le coach la nomme bienveillance. Le corps est le grand oublié des manuels de développement du leadership, alors qu'il est symptôme et vecteur de sens[749]

- **La clef du pouvoir est dans le désir** : le coach conduit le dirigeant à se fixer un objectif, qui n'est rien d'autre que la rationalisation d'un désir. Or, la psychanalyse l'atteste, le désir de pouvoir est la même question, en miroir, que celle du pouvoir du désir. Jouir du pouvoir suppose que le dirigeant désire jouir, qu'il se pense comme sujet désirant. Certains font une fixation sur leur pouvoir, trop ou pas assez, et ne font que parler de leur manque d'amour. Le coach propose donc un recadrage implicite du cadre professionnel

[748] Les dirigeants soumis à un stress importants se distinguent en général par une capacité de travail et un déploiement de ressources physiques exceptionnelles, que les MBA les plus prestigieuses entretiennent par un choix de principe d'agendas académique et extrascolaire surchargé ; l'enfance du leadership n'est pas un habitus ou une ambition, mais un désir vital, donc des ressources énergétiques en conséquence pour l'alimenter. Les auteurs peinent à nommer ce désir par des circonlocutions telles que « *high dedication to the job* », ou « *intrinsic motivation* ». Cf. JENNING et alii, *op. cit.* p.137

[749] Cf. Jean-Claude PONCE, « Mens sana in corpore sano » *in* CHAVEL, *Profession : coach, op. cit.*, pp.135-141

comme objet potentiellement érotique, via la vision rêvée que le dirigeant formule, où se jouent des enjeux de puissance et de *libido* intimement liés[750].

Diriger ne peut faire l'économie du désir de diriger, où l'inconscient et le corps sont restaurés comme compétences de leadership à développer avec le coaching[751]. En quoi ce désir dépasse-t-il le narcissisme du leader dont on a vu les limites conceptuelles[752] ?

Le statut de l'autre en coaching

Ici surgit la dimension tragique du développement du leadership : le dirigeant coaché est seul face à lui-même pour réaliser ou non son désir. Le coach est un instrument pour le dirigeant, pas un autre semblable, avec qui partager une expérience vécue. La solitude du dirigeant est donc aggravée par le coaching, par contraste entre le chemin de développement intérieur du dirigeant et celui de son entourage[753].

En rompant l'interdit du désir dans le pouvoir, le coach laisse béante la question du rapport à autrui. A la croisée des chemins entre la renarcissisation égotique de certaines thérapies et l'amour du prochain du développement spirituel, le coaching est un *no man's land* érotique[754].

---

750 Cf. Sigmund FREUD, *Introduction à la psychanalyse*, Petite bibliothèque Payot, 1993 (1922), pp.204-212

751 Le désir du pouvoir prend-il sa source dans le corps ou dans l'inconscient du dirigeant ? « L'inconscient ne me paraît pas très éloigné du corps, et peut-être, ferait-on une économie extraordinaire d'hypothèses épistémologiques en disant : Qu'est-ce que l'inconscient ? C'est le corps ». Michel SERRES, « Le corps et ses apprentissages » *Les Mardis du Club Stratégie*, Anemos, 25/01/00

752 Cf. supra I,2.3.3

753 Le coaching favorise une meilleure compréhension, reconnaissance et acceptation des représentations qui entourent le dirigeant ; pour autant, il ne modifie pas la structure affinitaire d'une équipe de direction. La découverte du désir du leader est aussi une découverte de la frustration et de la déception – pouvant renvoyer à une blessure narcissique pour lui.

754 Cette faille n'est pas que celle du coaching, mais du rapport à autrui en général dans le paradigme actuel. Nous verrons au chapitre III comment la métaphysique du développement personnel tente d'y répondre.

Le leader héroïque produit par le coaching est, comme Achille, un demi-dieu fragile car inachevé dans sa transformation personnelle. Cette faille a trois impacts forts sur la conception de la performance entrepreneuriale :

D'une part, la performance du leader est **contagieuse**. Le désir mimétique, évoqué par GIRARD, se joue naturellement dans la relation coach/coaché. A la clef, la transmission du désir du coach est un délivrable majeur du coaching, et ouvre la voie à une géographie secrète du pouvoir dans l'organisation : un « management viral »[755], dans lequel chacun s'imprègne de l'intention et de l'*affectio professionalis* de l'autre, est esquissé par le coaching de dirigeant. L'utopie du coaching, visant l'harmonie entre la performance matérielle de la firme et le développement de ses membres, est en place pour le pire et pour le meilleur (car la violence mimétique est aussi contagieuse).

D'autre part, le pouvoir apparaît métaphoriquement comme un **corps à corps**. Diriger autrui consiste, dans cette perspective, à bien diriger son propre désir[756]. Il devient difficile de feindre d'ignorer que du désir circule entre le coach et le coaché, de même qu'au sein de l'équipe dirigeante. Le pouvoir en sort désacralisé, puisqu'il n'est qu'une expression d'un inconscient individuel et collectif à l'œuvre dans le cadre professionnel. Or, l'entreprise comme personne morale n'est, à ce jour, pas outillée pour se penser comme un organisme vivant parcourue de désirs. Le recours juridique et la dérive communautariste témoignent de l'anomie de l'entreprise libidinale suscitée par le coaching.

Enfin, **l'intention bienveillante**, version laïque de l'amour du prochain dans le paradigme utilitariste, met en lumière la frustration de l'autorité, inévitable sur la durée. La dimension addictive, voire auto-érotique du leadership n'est pas résumée de façon probante comme un stimulus-réaction des approches behavioristes[757], ni comme l'assouvissement d'un besoin de

---

755 Cf. BABAULT, *art. cit.*

756 Les jeux de pouvoir sont-ils une représentation déplacée de jeux érotiques ? L'approche froide de l'OD ignore la dimension érogène du pouvoir entrepreneurial.

757 La fameuse expérience de MILGRAM en 1974 sur la soumission à l'autorité statutaire signifiant renoncement à sa propre liberté a été invalidée empiriquement dans les années quatre-vingts, mais continue d'imprégner la pensée de l'OB. Cf. ALEXANDRE-BAILLY, *op. cit.*, p.204.

pouvoir dans la psychologie humaniste[758] : pour rendre compte du désir, les théories psychologisantes sont moins pertinentes que l'univers du récit[759]. En effet, la littérature, l'art en général, en disent long sur l'*agapè* de l'œuvre entreprise par un dirigeant, immatérielle et souvent surhumaine : l'ambition cache une aspiration, l'éthos protestant dissimule une idéologie du salut individuel, et la vision entrepreneuriale est parfois une version dégradée d'une utopie créative que le coaching amplifie.

Ainsi, la relation érotique coach/coaché, qui est un jeu de pouvoir et de vouloir, est plus forte que l'investissement de sens du dirigeant dans son travail. Le désir du dirigeant ne rencontre que rarement celui d'autrui en entreprise, et la performance personnelle n'est pas, loin s'en faut, synonyme de jouissance. Le pouvoir est plus proche d'un désir actualisé que d'une envie rationnelle et objectivable : le coach transgresse un interdit laissant le coaché face aux limites de l'espace professionnel pour satisfaire son désir répétitif. Le « désenchantement émotionnel » du leadership se traduit par un divorce entre la performance économique de la firme et la performance personnelle du dirigeant. L'individualisme du paradigme utilitariste conduit le dirigeant à rechercher le sens de son action dans l'Autre, symbolisé par le coach.
Le commencement d'un coaching signifie la redécouverte du désir individuel, que le management ne peut satisfaire. Qu'est-ce à dire de la fin d'un coaching ?

3.3.2. Faire place à la mort dans la gestion de carrière des dirigeants

[758] La pyramide des besoins de MASLOW, citée dans la quasi-totalité des manuels de coaching, présente quatre limites scientifiques notoires : sa théorie n'a jamais été vérifiée empiriquement ; elle est supposée universelle alors que les facteurs socio-culturels du pouvoir sont déterminants (cf. FROMM, *La peur de la liberté*, Buchet-Chastel, 1963) ; l'assouvissement des besoins supérieurs ne supposent pas nécessairement que les besoins inférieurs soient comblés ; enfin, l'hypothèse d'accomplissement des besoins humains par et dans le travail est contestable.

[759] La supériorité de la fiction, en particulier lyrique, sur la théorie scientifique pour expliciter les motivations humaines a été soulignée tôt dans l'histoire de la psychanalyse, et constitue une des sources de l'Ecole de Francfort chez Walter BENJAMIN et Erich FROMM en particulier ; voir par exemple les travaux de « biographie psychanalytique » *in* Theodor REIK, *Fragment d'une grande confession*, Denoël, 1973 (1949)

Finir un coaching, c'est revisiter le sens de la fin du travail, truisme s'il en est ; après le désir, le coach convoque un autre tabou dans le monde professionnel, celui de la mort dans la vie des affaires.

L'obsession qui parcourt la sphère dirigeant relève de la pulsion de vie : stratégies de croissance, survie en milieu hostile, pérennité et orientation résultats en sont quelques critères. Or, sous l'effet de la mondialisation des marchés et de la pression actionnariale accrue, les dirigeants redécouvrent que la mort fait partie de la vie des affaires :

D'une part, le **risque de mourir** : l'imprécation au changement crée un mouvement brownien qu'aucun modèle heuristique, même systémique, ne peut plus gouverner. En conséquence, la question de la finalité de la firme pose en boomerang au dirigeant celle de la signification de sa propre vie professionnelle. « Il faut produire et reproduire encore, ça n'a pas de fin »[760], l'utilitarisme du développement professionnel conduit à un sentiment d'inutilité proprement morbide. L'économie de l'entreprise suppose une écologie collective que le développement durable commence à effleurer, et qui se traduit pour le dirigeant par un « taoïsme soft » : les temps d'hyperactivité s'accompagnent de temps de repos, les cycles de croissance de cycle de déclin, et les décisions fameuses de choix plus hasardeux.
L'entrepreneurship est une question de survie, donc de confrontation à la mort possible de la firme et de son dirigeant[761]. Une réalité physique, biologique même, resurgit dans la demande de coaching, avec la question de l'équilibre entre performance et santé au travail[762].

D'autre part, la **mort symbolique** : beaucoup d'événements courants du cycle de vie de l'entreprise désignent des temps de mort, dont la symbolisation fait aujourd'hui défaut : succession, départ en retraite, échec d'un projet, fermeture d'un site ou absorption de la firme sont quelques exemples. La croissance indéfinie critiquée vainement par le Club de Rome est en train d'atteindre ses limites dans l'expérience vécue des dirigeants eux-mêmes. Nul leader

760 Bertrand CANTAT, Extrait de la chanson « Fin de siècle », *666 667 Club*, Barclay, 1997
761 Un effet symbolique étrange du Onze Septembre fut cette prise de conscience, particulièrement dans la banque d'investissement qui affectionne habituellement la symbolique de la pulsion de vie.
762 Pour mémoire, Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.81

ne peut ignorer que sa carrière est bornée dans le temps, et qu'il doit se préparer à laisser sa place. Toutes les occasions de revisiter cela sont aujourd'hui déritualisées et résumées à des enjeux comptables et financiers, et la fin du coaching crée un cadre symbolique où projeter son rapport à la mort[763]. Face à un déni permanent, le coach permet au dirigeant d'apprivoiser son destin professionnel, d'inscrire une signification dans les actes de mort symbolique et de réapprendre certains processus de deuil. La solitude des dirigeants et l'évolution de la pyramide des âges en Occident font de certains comités de direction des clubs de retraités en sursis. La fonction médiologique induite par le coach est ici patente, comme accompagnement et préparation à changer sa représentation du pouvoir.

Entre un risque écologique réel et une économie symbolique de la mort, quelle peur le dirigeant adresse-t-il en coaching ?

La peur de l'impuissance, moteur de pouvoir exécutif

L'univers de l'entreprise est traditionnellement un monde masculin ; tous les signes d'une symbolique de la virilité y sont célébrés, dans un « culte de la performance »[764] mêlant vertus sportives et hiérarchie patriarcale.

Or, le désir de puissance signifie, en creux, une peur de l'impuissance. Ce tabou à connotation sexuelle est, dans l'entreprise, amplifié par une exaltation phallocratique de la performance. Le coaching est-il le Viagra du leadership ?

D'une part, le coaching convoque **la fragilité comme vraie puissance** ; la révélation du coaching, s'il en est une, réside dans l'acceptation et la reconnaissance par le leader de son propre monde intérieur, entièrement symétrique du monde extérieur où se projettent ses

763 Raison supplémentaire d'interroger le sens du « life coaching » ! Pourquoi pas un coaching de mort comme produit dérivé d'entreprises de pompes funèbres et de l'institut médico-légal ?
764 Cf. Alain EHRENBERG, *op. cit.*

fantasmes de puissance et d'action performative. A contrario des présupposés courants d'une demande de coaching, ce dernier agit comme désarmement symbolique des peurs du dirigeant. Plutôt que faire plus de la même chose, le coach invite son client à s'alléger de ses croyances limitantes ; plutôt que de combattre, se forcer à contrôler ses ennemis, le coach suggère de pacifier, unifier et dévoiler l'humilité qui gisent chez son client. L'effet cathartique du renforcement positif du coach n'est pas narcissisant puisqu'il montre les failles de l'ego, et renverse la perception de cette faille en une réconciliation intérieure. Le dirigeant qui fixe sur l'impuissance une angoisse mortifère ne peut assumer son pouvoir sereinement : fort de ce postulat, le coach fait autant travailler sur le désir de performance que sur la peur d'impuissance[765]. Le dirigeant coaché renonce à l'ivresse égotique pour s'abandonner à une obédience qui fonde son autorité et rompt son isolement individualiste.

D'autre part, le coaching fait de la **mort une renaissance** : si la perspective dominante du coaching repose sur la pensée positive, il s'agit davantage de relativiser les événements de la vie professionnelle à l'aune de la trajectoire humaine du leader. Tiré vers le développement personnel, le coach conduit le dirigeant à désacraliser son travail. Voir que le leadership n'empêche pas l'usure et la lassitude du pouvoir est un enseignement majeur du coaching. L'envie de laisser une trace sur les *stakeholders*, de poser un *imprimatur* sur les choses, voire de se donner une image historique s'atténue à mesure que le dirigeant se confronte à ses zones d'ombre : regrets, déceptions, échecs, etc. Loin des recettes behavioristes, le coach incite le dirigeant à tirer profit de ses erreurs, plus que de ses réussites : psychologiquement, un parcours sans faute met le dirigeant en péril, car il supportera difficilement les obstacles et dérapages qui l'attendent, jusqu'à l'ultime fin de partie : sa destitution plus ou moins brutale[766]. Ce qui meurt dans le travail de coaching, c'est l'idée même de travail en continu, sans histoire ni défaites. De façon orphique, le coach fait vivre au coaché l'angoisse de la chute, ce qui le rend mortel mais plus libre de renaître autrement que dirigeant d'entreprise.

[765] Le référentiel du coach en matière d'apprivoisement de la mort est tragique, oscillant entre stoïcisme et épicurisme ; une éthique du renoncement ou de la résignation rejoint une célébration du plaisir sans lendemain.

[766] Cf. William SHAKESPEARE, *Julius Cæsar*, Gallimard Folio. Par déni de la mort, certains dirigeants redoutent tant leur succession qu'ils la repoussent, ne préparant pas de relève et obérant inconsciemment la dynamique de leur entreprise.

En résumé, le coach n'immunise pas le dirigeant contre son impuissance ; au contraire, il lui fait toucher l'ambivalence de son désir en lui faisant voir les accrocs et les impasses de la vie professionnelle. Le principe de réalité du coach de dirigeant révèle que la performance personnelle fonctionne sur un moteur à deux temps, de vie et de mort.
Amère victoire pour le leadership d'entreprise que cette initiation à la puissance symbolique. Le coaching de dirigeant scandalise le paradigme utilitariste qui l'a pourtant fait naître en mobilisant le désir et la mort comme moments incontournables du développement professionnel. Il met en évidence que le leader coaché, mi-Faust et mi-Don Juan, est un héros tragique du succès entrepreneurial.

3.3.3. Synthèse : la figure tragique du coach de dirigeant

Du « pouvoir sur » au « pouvoir de » : la performance immatérielle

D'une part, la promesse du coach de dirigeant est l'utopie post-industrielle d'une harmonie entre croissance économique et développement personnel.
Légitimé par l'utilitarisme, le coaching de dirigeant façonne un *homo oeconomicus* dont l'accomplissement relève d'une initiation à la puissance symbolique, dans une ontologie de la libération personnelle.

D'autre part, le coaching de dirigeant est une figure hybride de l'OD et de l'OB, dont elle annonce le déclin ; en effet, le paradigme utilitariste, matérialiste et individualiste, est forcé de convoquer avec le coaching un référentiel d'autorité immatériel et holistique. Le développement des compétences ne suffit pas à préparer le dirigeant à l'exercice de son rôle, et nourrit religieusement le culte du leadership dont le coaching de dirigeant est la nouvelle église.

En quoi ce paradoxe d'apogée et de déclin annoncé du leadership d'entreprise dans le coaching de dirigeant est-il tragique ?[767]

Le coach de dirigeant marque un « **moment racinien** » dans le développement de la firme post-industrielle, pris entre l'exercice du pouvoir temporel et la quête immatérielle des leaders d'entreprise. Par analogie, on a vu que le XVII^{e} siècle des confesseurs jésuites et du jansénisme pascalien est le moment inaugural de l'accompagnement de la performance individuelle des dirigeants. Le dirigeant coaché est plus performant, donc plus exposé à la crise de la représentation qui affecte le pouvoir postmoderne. La création de richesses de l'entreprise va de pair avec un sentiment d'appauvrissement symbolique du développement managérial. Le coach de dirigeant, dans un patchwork idéologique qu'on a décrit ici, pallie autant qu'il stigmatise l'appel d'être du management d'entreprise qui va du pouvoir manifeste à la puissance intérieure.

Le coach de dirigeant incarne aussi une rupture **dans les sciences de gestion**. Dans une société de l'information ouverte et libre, l'éducation politique devient une question éthique, de sagesse davantage que de savoir. La fin du conseil-expert fait évoluer le lien de confiance entrepreneurial d'un contrat rationnel vers une profession de foi plus opaque. Ni le thérapeute, ni le consultant ne sont préparés à cela. Or, l'idéal-type du dirigeant forgé par les sciences de gestion n'est pas adapté à ce nouveau leadership. L'ingénieur et l'expert comptable participent d'une idéologie post-industrielle dont l'anthropologie est stérile : le « catéchisme positiviste » de la firme saint-simonienne est devenu une messe sans fidèles, voire sans apôtres. Sur les décombres de la modernité managériale, le coach professe un renversement de perspective, individualiste et immatériel.

Le dirigeant coaché fonde son action sur une conception phénoménologique de la performance. La finalité de la firme passe d'une téléologie économique à une ontologie morale, qui déborde de la technique managériale. La fin de l'OD et de l'OB prépare le dépassement du leadership utilitariste.

[767] Cf. GOLDMANN, *op. cit.*

Le dirigeant coaché conçoit son pouvoir comme la représentation d'une responsabilité humaine plus large que la création de valeur matérielle. Le « pouvoir sur » – hiérarchique, institutionnel et expansionniste – cède la place au « pouvoir de » – atomisé, autonome et introspectif. Quelle éthique le leadership réactionnaire propose-t-il via le coaching ?

Radicalisation d'une posture : vers un coaching militant

Le pouvoir du dirigeant post-industriel perd en pragmatisme mais gagne en symbolique. Dans un dévoilement des enjeux religieux derrière l'exercice du leadership, le coach remplit une fonction médiologique à double sens :

- la pratique du pouvoir renvoie à une représentation de l'autorité que le coach promet de réenchanter.

- la symbolique du pouvoir a des manifestations pratiques telles que la violence mimétique, que le coach tente de civiliser.

En conséquence, le développement professionnel est un acte qui engage le dirigeant idéologiquement et politiquement :

Sur un plan idéologique, l'utilitarisme secrète un idéal de performance individuelle inatteignable sans déconstruire le sens de la sphère professionnel. Le coaching consiste à façonner le leader comme nouvelle institution symbolique, brouillant les pistes entre développement personnel et management d'entreprise. Le coaching individuel humanise moins l'entreprise qu'il ne convertit la personne à une logique de « management de soi », socialisé et symbolisé.

Sur un plan politique, le développement du leadership fait émerger une sélection individualisée des managers inspirés. En rupture avec une logique de progression hiérarchique et sociale, le coaching véhicule une conception réactionnaire du pouvoir, convoquant une transcendance extra-économique pour légitimer l'action dirigeante. Le pouvoir managérial en sort affaibli, mais la puissance personnelle du dirigeant régénérée.

La position du coach est subversive en ce qu'elle marque le dépassement de l'éthos libéral sur lequel le leadership d'entreprise s'était bâti. Le paradoxe du coach de dirigeant est, en définitive, de révéler qu'il est impossible de se réaliser sans revisiter le matérialisme managérial. Le pouvoir comme représentation de soi et du monde ouvre au leadership une dimension immatérielle en trois temps :

- **Développement de l'avoir** : le Chapitre Premier a décrit le coach de dirigeant comme agent d'un « humanisme instrumental » dans le capitalisme post-industriel. Le coach fait du leader le nouvel idéal-type d'un utilitarisme à son apogée dans l'entreprise.

- **Développement du faire** : le Chapitre II a mis en évidence l'initiation à la puissance symbolique que le coach de dirigeant produit. Il subvertit le matérialisme et l'individualisme de l'*homo oeconomicus* en une utopie réactionnaire du « leadership inspiré ».

- Le Chapitre III interroge : quel discours et quelle pratique sur le **développement de l'être** le coaching de dirigeant véhicule-t-il ? Dans le continuum de la Psyché allant de la thérapie à la gnose, que signifie cette économie de l'immatériel pour le management des ressources humaines ?

CHAPITRE III :

Le coach de dirigeant, subversion immatérielle du pouvoir

Introduction

Les dirigeants occidentaux sont désorientés. Face au pont-aux-ânes de la quête de sens, le coaching semble apporter une réponse évidente : pragmatique, modulaire et efficace. Le coach de dirigeant surgit dans un temps et un lieu de profondes mutations dans le capitalisme avancé, de confusion entre l'espace public et la société civile, et d'interpellation grandissante de la responsabilité des dirigeants d'entreprise en matière écologique, bio-éthique et sécuritaire.

De fait, la résurgence des préoccupations millénaristes, taxées d'irrationnelles de la Chrétienté classique aux Lumières modernes, coexiste avec un management hyper-sophistiqué, rationnel et technologique, caractéristique sans doute de l'ère du capitalisme globalisé[768]. Le coach de dirigeant marque une rupture paradoxale dans le paradigme utilitariste :
Au Chapitre Premier, on a vu que le coach de dirigeant incarne, contre toute attente idéologique[769], l'avènement de l'*homo oeconomicus*, héroïsant le leader selon une promesse de croissance de l'entreprise en harmonie avec le développement individuel et matériel de son encadrement.

[768] Cf. Jean-Christophe RUFIN, *Globalia*, Gallimard, 2004 ; l'auteur, connu pour son engagement humanitaire, prophétise une société démocratique de masse, d'abondance et pourtant paranoïaque, fondée sur la gérontocratie, la manipulation psychothérapeutique et l'omniprésence technologique. Certains états-majors d'entreprise l'auraient-ils inspiré ?
[769] Le conseil en management et la psychothérapie, parents naturels du coaching, participent, en effet, d'une vision progressiste et scientiste de l'entreprise, sur un spectre allant de TAYLOR à MINTZBERG.

Le chapitre II a mis en évidence l'irruption du symbolique dans la sphère dirigeante que le coach personnel du prince illustre. Derrière la crise de la représentation se profile un réenchantement du politique et de l'économique, véritable « appel d'être » du leader.

Le sens du coaching de dirigeant n'en demeure pas moins flou.

D'une part, il n'est pas tout à fait postmoderne : la narcissisation de l'ego du leader ne résout pas la question sur le sens collectif, historique et imaginaire de son pouvoir, et la sagesse en kit postmoderne conduit à l'aporie des référentiels multiples.

D'autre part, le coach n'est pas tout à fait moderne : succombant aux mantras du management post-industriel, en particulier du changement pour le changement, le coach symptômatise et accompagne le mouvement de confusion entre la sphère privée et la sphère publique des dirigeants. Nous avons formulé l'hypothèse d'un coach « métamoderne », transcendant le développement du leadership par des critères extra-économiques :

- il s'agit davantage d'un processus initiatique que de formation à la conduite des hommes et des choses,

- pour formuler une vision, créer l'adhésion et gouverner son action, tout dirigeant est dirigé par une obédience supérieure, que nous qualifions d'immatérielle : spirituelle ou philosophique,

- la question religieuse est au cœur de la pratique et de la symbolique du coaching de dirigeant, profession sans institution et utopie individualiste du Faire au service de l'Etre et non de l'Avoir.

Héritier naturel du directeur de conscience et du maître à penser, le coach de dirigeant est fidèle à son époque, doutant de l'autorité formelle et de la liberté individuelle. S'il relève d'un champ immatériel, le coaching de dirigeant reste une boîte noire au regard de la rationalité de l'entreprise, produit hybride de l'OD et de l'OB.

Quelles prémisses psychologiques et/ou spirituelles fondent cette digue de développement immatériel gagnée sur l'océan matérialiste ?

Quels attendus cet investissement immatériel au cœur de la firme promet-il pour le dirigeant et son environnement ?

L'objectif de ce chapitre conclusif est de cerner la position du coach de dirigeant dans un processus de dématérialisation du pouvoir en entreprise.

Notre hypothèse ici est qu'en convoquant la conscience de soi du dirigeant d'entreprise, le coach préfigure une nouvelle gnose[770] pour penser un au-delà du paradigme utilitariste.

Nous verrons en premier lieu que la perspective subjectiviste du coach pose les fondements d'un « coaching immatériel » radical (§ 3.1).

En deuxième lieu, nous montrerons en quoi le coach de dirigeant, en dépassant le « champ du psy », rompt avec un certain humanisme (§ 3.2).

En dernier lieu, nous esquisserons le développement du leadership immatériel comme une démarche gnostique qui subvertit, à son tour, le coaching (§ 3.3).

[770] Au sens de Raymond ABELLIO, cf. infra § 3.2

1. De l'ego au self : la place du sujet dans l'accompagnement de direction

A première vue, tout désigne le coaching de dirigeant comme participant de la sphère du conseil en management : modèle économique, structures juridiques, logique utilitariste et référentiel d'OB/OD de la profession.
Lorsqu'on se penche de plus près sur la posture du coach de dirigeant, on constate qu'il s'écarte significativement du paradigme standard du consultant en entreprise.

D'une part, la personne[771] coachée au centre du processus de développement professionnel est plus qu'un individu rationnel de type *homo oeconomicus*, puisque ses émotions, ses aspirations et ses rêves[772] sont mobilisés dans le coaching.

D'autre part, le coaching déborde la morale pour l'action du leader pour poser la question du sens, et donc du référent qui fonde la légitimité du dirigeant. L'autorité du dirigeant coaché suppose, en effet, une obédience extra-économique qui ne va pas de soi, et que le développement personnel en entreprise entend dévoiler.

Cette pratique d'accompagnement des dirigeants ouvre donc une brèche dans la sphère du conseil-expert, fondé historiquement sur les sciences de l'ingénieur et sur l'expertise-comptable. Notre hypothèse ici est que la position phénoménologique du coach de dirigeant marque la limite du positivisme en sciences de gestion, et de son application dans le développement des dirigeants.

En premier lieu, nous montrerons que le coach déplace la question du leadership du faire vers l'être, en pensant le dirigeant comme sujet agissant (§ 1.1).
En deuxième lieu, nous questionnerons comment le coaching signale une rupture avec le positivisme moderne de la pensée sur l'entreprise (§ 1.2).

---

771 La notion même de « personne », plus rogerienne que personnaliste, situe le coaching dans un courant humaniste ambigu car en lien avec la rationalité instrumentale.
772 Cf. Vincent LENHARDT, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 1999

Enfin, nous verrons de quels fondements le coaching immatériel dispose pour entraîner le dirigeant sur une voie métaphysique (§ 1.3).

1.1. Le coach phénoménologue : comment être dirigeant ?

1.1.1. L'expérience vécue comme réalité scientifique

L'objet du coaching est aussi son sujet : le dirigeant en développement. Même si le phénomène transférentiel fait du coach un « sujet supposé savoir », la pratique de coaching désigne que l'expérience vécue par le dirigeant est le matériau unique de son développement.

Qu'entend-on par expérience vécue ?

La réalité de la réalité, selon les termes de WATZLAWICK, n'est objective que si l'on ignore le point de vue de l'observateur. L'approche hypothético-déductive héritée de DESCARTES[773] favorise une rationalité pure, mécaniste et explicative, fondée sur des faits observables baptisés objets. L'entreprise comme objet a longtemps exclu la possibilité d'un regard subjectif, compréhensif[774] et organique sur le réel.

La réalité du coaching est avant tout la réalité telle qu'elle est vécue, ressentie et expérimentée concrètement[775] par le dirigeant. A la différence d'une formation théorique, ou d'un séminaire de training comportemental, le coaching de dirigeant ne mobilise ni étude de cas, ni jeux de rôles, ni exercice vidéo, ni technique de simulation. Ce que le coach affirme manipuler est la situation réellement vécue par le dirigeant coaché, au plus près de son action

---

773 René DESCARTES, *Méditations métaphysiques*, Garnier Flammarion, 1977 (1641), IV, pp.137-147

774 Au sens de la sociologie compréhensive de WEBER, par opposition au structuro-fonctionnalisme dominant le conseil expert.

775 Cela renvoie au problème de la perception du monde dans la chair posé par MERLEAU PONTY, puisque le dirigeant incarne littéralement le pouvoir réel de la firme, sur lequel il projette sa vision, qui relève d'une autre expérience de la réalité (symbolique, imaginaire ou mystique). Maurice MERLEAU-PONTY, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard Tel, 2001 (1947)

opérationnelle[776]. Cette manipulation d'une réalité supposée organique[777] renvoie le coach à une position phénoménologique[778] envers son objet professionnel.

D'une part, **la subjectivité du coach** est pleinement assumée, mobilisant sa sensibilité (infra) et son intuition (supra) dans les feedbacks qu'il propose au dirigeant. Les vérités proférées en séance n'ont donc de validité que dans le colloque singulier du coaché et de son coach, visant à provoquer[779] un changement de représentation dans le mental du dirigeant, et donc la résolution d'une situation posée.

D'autre part, **l'expérience vécue** par le dirigeant est plus importante qu'une analyse supposée objective et neutre de son contexte. La visée pragmatique du coaching n'est pas tant de savoir pourquoi le dirigeant vit ce qu'il vit que de comprendre comment il peut trouver une issue à un conflit d'état major, une option stratégique délicate ou une difficulté dans l'exercice de sa fonction. C'est le monde vécu, ou *Lebenswelt*[780], du dirigeant coaché qui est la réalité du coach, chaussant les mêmes lunettes que ce dernier pour l'aider à comprendre ce qui s'y joue dans son propre référentiel.

---

776 Voir par exemple Olivier DEVILLARD, « Le coaching : la profession du sens », *Actes de colloque* SF Coach, 28-29/01/05, pp.60-68

777 Le refus de figer le vivant, au-delà de la pensée systémique, conduit certains auteurs qui inspirent un coaching ontologique à penser la réalité objective comme une interdépendance rationnelle et émotionnelle entre le sujet et le corps social. Cf. Humberto MATURANA, « Reality : the search for objectivity or the quest for a compelling argument, *The Irish Journal of Psychology*, 9, 1, 1988, pp.25-82

778 Au sens de HUSSERL, comme science des phénomènes, choses que l'on peut expérimenter, et dont le projet est de décrire la façon dont ces choses se donnent à la conscience. Voir Edmond HUSSERL, *La Crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Gallimard Tel, 2004 (1937)

779 Au sens de Palo Alto

780 Concept forgé par SCHÜTZ en sociologie compréhensive, à partir des travaux de WEBER et de HUSSERL, qui a beaucoup inspiré MEAD, GARFINKEL et certains courants interactionnistes américains, ainsi que la sociologie de la connaissance en Allemagne qui ne sont pas étrangers à la légitimité du coaching des deux côtés de l'Atlantique. Le monde social est structuré dans le temps, et le rapport à autrui suivant deux modalités majeures : compréhension/interprétation et action/influence. Le monde vécu est une donnée qui s'impose à l'individu et forge donc sa perception de la réalité. Ainsi, le quotidien est un construit porteur d'un sens en soi, comme la réalité opérationnelle du dirigeant mérite une ontologie. Cf. Alfred SCHÜTZ, *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, Springer, Vienne, 1932 ; Hartmut ESSER, *Alltagshandeln und verstehen*, JCB Mohr, Tübingen, 1991, pp.39-74

Dès lors, le coach accompagne une démarche de recherche de sens de l'action empirique, qui cherche précisément à s'extraire de l'empirisme. Si le coaching n'était qu'une conversation[781], il ne produirait qu'un confort dialectique, entre répétiteur et confident. L'optique du coaché n'est pas de recueillir un avis ni de lire un augure, mais de transformer un sentiment, une idée ou un comportement bloquants en mots libérateurs.

En quoi cette pratique phénoménologique bouleverse-t-elle la relation de conseil classique en entreprise ?

1.1.2. Etre en conscience, renversement de perspective

L'exercice phénoménologique du coaching permet au dirigeant de clarifier ses idées ; il repère ce qui relève du monde extérieur ou de son schème perceptif, de son désir ou de faits avérés, de son passé ou de son avenir. Ce faisant, il est engagé[782] dans un spirale ascendante vers le sens ontologique de son action, de ses valeurs, de ses croyances et de son identité[783]. On passe immanquablement d'une recherche orientée action à un questionnement sur l'être : le sens du leadership est donc lié à la conscience qui anime le dirigeant dans son action.

Cette approche révolutionne littéralement la perspective qu'a habituellement le dirigeant sur son rôle : une succession d'actes et de pensées gouvernées exclusivement par la raison raisonnante.

---

781 L'approche linguistique très populaire dans la vulgarisation du développement personnel réduit ce dernier à l'horizontalité d'un échange interpersonnel, comme une cure de communication. Nous verrons plus loin que la verticalité du dialogue en conscience, comme recours à une essence métaphysique, est seule de nature à donner du sens à cet échange entre coach et coaché. Cf. Theodor ZELDIN, *De la conversation, Comment parler peut changer votre vie*, Fayard, 1998

782 Au sens d'ELIAS, *Engagement et distanciation*, Fayard, 1993 (1983) ; son concept d'interdépendance fonctionnelle ne nous semble pas si éloigné de la phénoménologie, dont il décrit les invariants sociaux d'émergence. Cf. « Les situations d'interaction et les réseaux de relations sont toujours articulés à des déterminations lointaines et invisibles qui, à la fois, les rendent possibles et les structurent. » *Ibid.*, p.IV

783 Dans la mouvance PNL, voir la pyramide des niveaux logiques de DILTS, inspirée de Gregory BATESON, in Robert DILTS, *Changing belief systems with NLP*, Meta, New York, 1990

Le coaching remet en perspective la conscience de soi et du monde sans laquelle aucun cheminement logique n'est possible[784]. La perspective causale dissociant le rationnel de l'irrationnel a confondu le mental avec l'esprit, et l'ego avec le *self*. Or, la conscience de soi ne naît pas *ex nihilo*, elle est le reflet d'un sens plus profond qui transcende l'action. L'ego tout-puissant occulte les potentialités du *self*. Le dirigeant coaché découvre que sa volonté propre a partie liée avec un système de représentation qui limite son action. En d'autres termes, le développement personnel passe par l'ego réfléchissant, pour aborder d'autres niveaux de conscience plus subtils et qui déterminent la chaîne de causalité du mental[785].
De DESCARTES à NIETZSCHE, tout le rationalisme moderne prend pour réel ce qui est strictement rationnel, dans le règne du mental. Le conseil-expert, dans la sphère économique, en est la quintessence. Le coaching comme démarche rompt avec cette perspective selon deux principes hérités de la phénoménologie :

D'une part, **l'intentionnalité[786]** est au cœur du coaching ; toute conscience est conscience de quelque chose. La certitude de l'existence du sujet pensant, ou « ego transcendental » ne s'arrête pas à un narcissisme dont on a vu la fragilité conceptuelle pour rendre compte du coaching de dirigeant[787]. Elle pose nécessairement un objet externe voire une altérité. Le dirigeant coaché ne s'enferme pas dans une tour d'ivoire, même si la première étape consiste souvent à prendre conscience de cette tour. La question « en vue de quoi faire ? » renvoie toujours le coaché à un « en vertu de quoi faire ? », intime et subjectif, qui interroge l'essence de son action et de son être comme leader d'entreprise.

D'autre part, **l'inauthenticité** du monde vécu par le dirigeant motive une quête essentielle, voire existentielle, qui suppose un lâcher-prise de la volonté elle-même[788] pour s'abandonner au sens ontologique de sa vie professionnelle. Or, dans l'appareil techno-bureaucratique, le

---

784 Cf. DESCARTES, *op. cit.*, III
785 Le processus de décision du dirigeant n'est rationnel qu'en apparence, mais cela ne signifie pas qu'il soit insensé.
786 Cf. « Martin HEIDEGGER et l'ontologie » *in* Emmanuel LEVINAS, *En découvrant l'existence avec HUSSERL et HEIDEGGER*, Vrin, 2001 (1932)
787 Cf. supra § I, 2.3.3
788 Ce moment de lâcher-prise de conscience, pour ainsi dire, est présent dans le projet nietzschéen de libération de l'homme des chimères modernes. Cf. « Vouloir – ainsi se nomme le libérateur et le porteur de joie. Telle fut ma leçon, mes amis ! Mais apprenez encore ceci maintenant : même le vouloir est un captif. » NIETZSCHE, *Ainsi parlait Zarathoustra*, Gallimard Folio, 1985 (1883), p.177. Ne voir en NIETZSCHE qu'un poète nihiliste semble abusif, s'il n'est que fossoyeur de l'hétéronomie de l'. Cf. Gilles DELEUZE, *Nietzsche*, Puf Philosophes, 1990 (1965)

dirigeant est ignorant de son être[789], il s'est oublié derrière des procédures impersonnelles, une pseudo-rationalité managériale qui rend son action impersonnelle. L'actualité du coaching de dirigeant consiste à réenchanter, on l'a vu, ce monde vécu en passant de la « dictature du "on" »[790] à la conscience de son existence au monde. L'acte de coaching est, pour le dirigeant, une façon de résister à la monotonie même grisante de son action, de poser spécifiquement la question de sa responsabilité dans des modes opératoires de plus en plus standardisés où le destin de l'entreprise et donc le sien propre semblent lui échapper.

La représentation du pouvoir ne résume pas l'acte de coaching, qui est un rapatriement du monde vécu par le dirigeant dans le giron de l'être et non du faire. Diriger en conscience suppose une ontologie de l'être en amont de toute téléologie libérale véhiculée par le développement du leadership.

1.1.3. Une ontologie du pouvoir

La question de la conscience de soi est indissociable, dans cette perspective phénoménologique sur le coaching, d'une relecture de la société technicienne qui sous-tend le paradigme utilitariste, à l'appui des textes de HEIDEGGER[791]

La société industrielle, gouvernée par la science et plus encore par la technique, produit un désenchantement de la nature par la rationalité instrumentale. Or, ce mouvement moderne a dissocié l'usage du beau, l'artisanat de l'art, inscrits tous deux dans la *technè* grec. La culture froide des sciences de gestion, dans laquelle le dirigeant est plongé, ne permet pas à elle seule de recréer un rapport poétique au monde. Un site industriel, un projet d'entreprise, un règlement intérieur ne sont plus envisagés que sous l'angle de leur fonctionnalité et de leur utilité matérielle. Mais cette dernière participe d'une production, d'une *poiesis*, donc potentiellement riche de réenchantement du monde vécu.

---

789 Sur ce paragraphe, cf. Martin HEIDEGGER, *Etre et temps*, Gallimard, 1986, (1927)
790 Cf. Bertrand VERGELY, *Heidegger ou l'exigence de la pensée*, Milan, 2001, p.26
791 HEIDEGGER, *Essais et conférences*, Gallimard, 1958 (1954), pp.9-48. Ces pages ont aussi influencé ARENDT via JASPERS, en particulier dans *Condition de l'homme moderne, op. cit.*

Cette perspective légitime un coaching ontologique en ce qu'elle dépasse le pessimisme décadentiste : à la différence de l'Ecole de Francfort pour qui l'industrialisation est synonyme d'aliénation radicale, HEIDEGGER ne dénie pas à la technique moderne un pouvoir de dévoilement, à condition de penser l'impensé du monde moderne, et d'y voir un destin à accomplir[792]. Le coach de dirigeant sert de révélateur du sens ontologique de l'action du leader, considéré comme l'instrument suprême de la gestion de l'entreprise.

En quoi le coach se distingue-t-il, alors, d'un café philo pour dirigeants ?

D'une part, le sens du leadership naît d'un **questionnement**, non de réponses préétablies. Le questionnement à partir de l'être et non du néant (ou de l'étant) est au cœur de cette phénoménologie du développement personnel. La signification n'est pas une connaissance figée que le dirigeant pourrait découvrir par une lecture de textes de quelque tradition philosophique ; elle émerge dans le cheminement interpersonnel, la démarche d'accompagnement étant consubstantielle du dévoilement.

D'autre part, **le temps de l'action** du leader est une variable non signifiante. « Le temps se temporalise uniquement du fait que l'homme est. »[793] ; chaque séquence de coaching étant une fractale de l'ensemble du processus, il ne s'y joue pas un avant et un après, une progression linéaire pas plus qu'un parcours balisé. L'enjeu y est de dévoiler une disposition au pouvoir, y compris en revisitant l'historique du leader. En d'autres termes, le coaching de dirigeant suspend le temps de l'action pour une exploration intime sur l'essence de son action[794].

En coaching, les états d'âme sont intemporels : chaque événement qui surgit au cours de la carrière du dirigeant n'est que prétexte pour interroger sa cohérence intérieure autour d'un fil rouge permanent : comment se motiver quand le contexte économique et social se dégrade, comment vivre avec un sentiment d'usurpation, comment regagner la confiance d'autrui et la

---

792 Ici, l'irruption d'un sens ontologique du développement industriel donne aussi une signification à l'émergence du coaching au stade du capitalisme avancé : derrière le déclin point le renouveau du leadership. Dans une page célèbre, HEIDEGGER cite HÖLDERLIN : Mais là où il y a danger, là aussi croît la force qui sauve. (…) L'homme habite en poète sur cette terre. » *Ibid.* p.47

793 HEIDEGGER, *Introduction à la métaphysique*, Gallimard Tel, 1980 (1952), p.97

794 « Le temps n'est pas le cadre de l'existence humaine, mais, sous sa forme authentique, la « temporalisation » du temps est l'événement de la compréhension de l'être. C'est véritablement la compréhension elle-même qui se fait. » LEVINAS, *op. cit.*, II – L'Être

sienne propre… Cela pose question quant à la mesure des résultats d'un coaching, car les critères « objectifs » d'évaluation ne peuvent être qu'exogènes et ex-post.
L'aventure phénoménologique du coaching déborde ainsi l'« agir communicationnel » cher à HABERMAS : elle met au centre du développement personnel du dirigeant son *Lebenswelt*. La production « poïétique » du coach consiste à déplacer le centre de gravité du dirigeant de l'ego vers le *self*, du mental vers l'esprit. Comment cette production immatérielle affecte-t-elle la rationalité de l'entreprise ?

1.2. Le crépuscule du positivisme en entreprise

1.2.1. Aux frontières du structuro-fonctionnalisme

Le coach comme faillite de la chronologie managériale

On a vu plus haut que le coach met la modernité en échec, en gouvernant l'action du leader par une « reflection sur soi » plus fondamentale que toute morale de l'action. Le développement professionnel procède d'une extra-territorialité par rapport à la rationalité économique.
L'*Aufklärung*, en confondant l'être-là de l'ego et l'existence du self, ne peut voir dans le développement personnel qu'un souci égotique sectaire[795].
La pensée intellectualiste et positiviste a ignoré toute référence métaphysique dans l'ordre réel de l'entreprise, ici maintenant.
D'un point de vue libéral, le leadership a été « naturalisé » comme une compétence matérialisable[796], mesurable et sanctionnée par le salaire du dirigeant.

---

[795] Voir le roman satirique et très « moderne » d'Eric-Emmanuel SCHMITT, *La secte des égoïstes*, Albin Michel, 1994
[796] La thèse marxiste de la valeur d'usage et de la valeur d'échange sur le marché du travail est une description strictement fidèle du fonctionnement du système libéral.

D'un point de vue radical, le pouvoir est envisagé comme un fait de culture, un enjeu de lutte objective entre corps sociaux pour une finalité strictement quantitative[797].

Nous avons montré plus haut que le coaching de dirigeant ne participe ni du registre moderne, ni du registre post-moderne, mais d'une invention « méta-moderne » de la pensée utilitariste. Le véhicule structuraliste, de LACAN à FOUCAULT et de LEVI-STRAUSS à BOURDIEU, manque le doute qui s'est insinué sur la représentation de soi et d'autrui dans la société post-industrielle, que nous appelons « crise de la représentation ». La perspective post-moderne saisit la faille structuro-fonctionnaliste du dirigeant comme objet de connaissance matérialisable.

Le coach est le marqueur de cette in-certitude au sens de WITTGENSTEIN, car il mobilise l'acte de conscience du dirigeant en amont de sa fonction de représentation. Toute représentation suppose une présentation, à commencer par le présupposé du *logos* qui sert de support au coaching ; En sortant de la relation « je-tu-il » de la philosophie traditionnelle[798], « ce qui est certain en tous cas, c'est qu'il y a »[799]. Cette présence comme point de départ ontologique à tout acte de leadership ne va pas de soi : l'impensé de la technoscience de gestion sur la conscience de soi qu'a le leader en actes est ramené à une boîte noire d' « états d'âme » qui n'ont pas droit de cité dans l'outillage supposé rationnel du conseil-expert, proche de ce que LYOTARD nomme la « performativité » du langage pragmatique qui opère dans le management.
En d'autres termes, le leader postmoderne vit amputé d'une présence à soi, d'un manque à être que dévoile le coaching. En tant que figure archétypale de l'*homo oeconomicus*, son déficit de sens est, avant tout, un déficit de temps présent.

D'un côté, **la téléologie naïve du rêve techno-scientifique** des sciences de gestion accouche d'un décideur bureaucratique, qui se projette éternellement dans le futur : ainsi, pour le dirigeant, les stratégies de croissance, des *quarterly business reviews* et les nouveaux systèmes de *reporting* sont souvent le cache-misère d'une course effrénée en avant.

---

797 Cf. les travaux de René GUENON infra § 3.3 et GUENON, *Le règne de la quantité et les signes des temps*, Nrf Gallimard, 1997
798 Jusqu'à DESCARTES, qui situe le doute comme instrument de connaissance dans la sphère exclusivement rationnelle. Cf. René DESCARTES, *Discours de la méthode*, Nathan, 1981 (1637), pp.48-54
799 Cf. Jean-François LYOTARD, « Le différend sexuel », Centre Thomas More, 6/11/1993 et La condition postmoderne, Minuit, 1979, pp.69-88

De l'autre côté, **le déterminisme marxiste des dispositions du jeu social** rend la lutte pour les places de pouvoir non seulement inéluctable, mais aussi prescrite par la structure du capitalisme postindustriel[800]. Le langage même est contaminé par cette marchandisation de l'être, comme l'Ecole de Francfort l'a souligné. La réification de l'histoire[801], qui sur-pondère l'ordre ancien, l'habitus de classe, les imaginaires collectifs et les normes mentales, donne un blanc-seing à un leadership factice, *mobilis immobile*.

Reste que les dirigeants réels, indépendamment de l'idéologie qu'ils soutiennent[802], travaillent sur une certaine réalité ici maintenant où chaque acte posé comporte un enjeu immatériel : une certaine vision de l'homme, de l'argent et du pouvoir produit un certain style de leadership, et – croyons nous – un certain modèle entrepreneurial.

Le coaching est, en quelque sorte, la (re)conversion du dirigeant à l'idéalisme de sa fonction, qu'elle soit vue sous un jour libéral ou marxiste. En d'autres termes, l'exercice concret de l'autorité en entreprise convoque un « supplément d'âme » qui se conjugue au présent.

Le coach comme convocation laïque du présent

Un des enjeux du coaching est, précisément, de redonner droit de cité au présent. Dans le subjectivisme assumé du coach, l'individu coaché n'est pas qu'un cerveau en action, il revisite son espace intime, dans lequel le dirigeant se révèle « être seul à être soi »[803]. Le

800 Tout discours critique en sciences sociales est aussi la prescription de ce qu'il dénonce ; le constat d'inertie sur la reproduction des élites chez BOURDIEU tend ainsi, paradoxalement, à légitimer son objet. Le structuralisme fonctionne comme une fabrique d'imaginaires sociaux récursifs dans un discours clos.

801 Les mécanismes des appareils idéologiques d'Etat chers à ALTHUSSER ont transformés des chromos marxistes en lieux communs qui étouffent tout réenchantement du leadership. Voir par exemple le propos tantôt hagiographique, tantôt corrosif de la presse sur le management d'entreprise, « Les Français aiment leurs patrons », *Le Parisien*, 5/09/05

802 Fait-il mieux vivre sous le leadership d'un chef de parti, de syndicat, d'association à but non lucratif ou d'une entreprise du secteur marchand ? L'efficacité du dirigeant est-elle proportionnelle à sa conscience de classe ?

803 Si l'on suit BARTHES, LIPOVETSKY ou BAUDRILLARD, l'individualisme contemporain ne produit pas qu'une société de consomption, mais aussi un rapport profond à la symbolique du monde contemporain. Cf. Voir aussi le propos sur la modernité techno-bureaucratique de Jacques TATI dans *Playtime* et *Mon Oncle*. Cf. Pierre PACHET, « Etre seul à être soi », *Revue Esprit*, 12/02, pp.48-57

coach convoque une sphère intime[804] du dirigeant qui, par abnégation sacrificielle ou par obsession égotique, s'oublie dans l'entreprise : car le dirigeant narcissique prend aussi peu soin de soi que le dirigeant stakhanoviste. La nudité du propos et la vérité des êtres qu'instaure la relation de coaching favorise une présence à soi, y compris dans ses recoins psychiques (lapsus, actes manqués, etc.), imaginaires (rêves, métaphores, etc.) ou spirituels (vision, cas de conscience, etc.).

Ni passéiste, ni progressiste, le coach met l'accent sur le « présentéisme »[805] du dirigeant à lui-même ; pour qu'il y ait réflexion économique du leader, le coach atteste qu'il est besoin d'une économie de soi, de l'ordre de la maîtrise[806].

A côté de la raison raisonnante, indispensable pour saisir le réel de l'entreprise et jouer avec les concepts et outils du conseil-expert en management, le coach mobilise les petits riens de l'instant présent qui occupe l'esprit du dirigeant et sont, en fait, son fil d'Ariane pour recréer du sens à l'action. Peu soucieux d'être anachronique, le coach prend au sérieux les choses concrètes sans lesquelles la réalité froide du leadership est incomplète : les cinq sens, les événements imprévus, les hasards du destin. Le coach est une visitation laïque[807] du présent investi d'un sens profond.

Cette phénoménologie du développement professionnel nous fait passer d'une rationalité « paranoïaque » du mental tout puissant et omniscient à une rationalité « métanoïaique » de l'accompagnement, « c'est-à-dire qui prenne acte de ce qui est plutôt que de vouloir créer arbitraire, volontariste, de manière conceptuelle, ce qui devrait être. »[808]

Face à la pensée sophistiquée de la conduite du changement, qui recèle quelque chose de mortifère dans sa vision du leadership, écrasé entre la création de valeur passées et la *deadline* à venir, la phénoménologie du coaching de dirigeant suggère une réelle présence[809] du dirigeant réflexif : un temps pour soi, dans un lieu dédié à soi.

Comment rendre compte, dans le schéma structuro-fonctionnaliste qui gouverne l'entreprise, de ce travail sur soi incongru ?

---

[804] Au sens d'Edward T. HALL

[805] Cf. Michel MAFFESOLI, « Post-modernité, une nouvelle donne sociale. », *www.grep-mp.or/conferences/Parcours-11-12/Post-Modernite.htm*, p.12

[806] *Ibid.*, p.22

[807] Au sens de profane, non consacré ; que le terme employé par FREUD de *Laïenanalyse* ait été traduit par « analyse sauvage » en dit long sur l'anthropologie inconsciente du positivisme. Cf. Sigmund FREUD, *La question de l'analyse profane, propos échangés avec un interlocuteur impartial*, Gallimard, 1985 (1926)

[808] *Ibid.*, p.29

[809] Cf. Georg STEINER, *Réelles présences*, Gallimard, 1991

1.2.2. Critique du « souci de soi »

Le recours au coaching met en évidence que la réalité objective du leadership ne suffit pas à produire un sens pour le dirigeant.

Pour HEIDEGGER, se faire du souci c'est « être au-delà de soi, - avoir d'ores et déjà été dans le monde – être auprès des choses. L'objet de l'angoisse (le *Wovor*) s'identifie donc avec son « pour qui » (le *Worum*) : c'est l'être-dans-le-monde[810] ».

Différente est la perspective structuraliste canonique du « souci de soi » dans le sillage de FOUCAULT[811]. En comparant la « pratique de soi » dans les traditions platonicienne, romaine et chrétienne, ce dernier met en évidence qu'elle diffère selon que le référentiel spirituel et philosophique promeut, respectivement, l'éveil de conscience, l'art de vivre ou la vocation ascétique.

Cette œuvre fondatrice de la théorisation des pratiques de développement personnel, est marquée par les conclusions suivantes :

- à côté du « *gnôthi seauton* » du temple d'Apollon à Delphes valorisant la quête du savoir dans la tradition socratique, on oublie souvent l'« *epimeleia heautou* » qui désigne le souci de soi occulté par le premier en raison, dit FOUCAULT, de la morale chrétienne anti-égoïste, en rupture avec le stoïcisme, l'épicurisme et le cynisme[812] ;

- dans l'Antiquité, la pratique spirituelle et la pratique philosophique sont une et même chose ; ARISTOTE d'une part, puis DESCARTES et la sacralisation du savoir d'autre part, vont scinder en deux la connaissance « extérieure » objective des choses, et la gnose « intérieure » de la conscience humaine[813] ;

---

[810] LEVINAS, *op. cit.*, VIII-L'angoisse

[811] Pour tout le § qui suit, cf. Michel FOUCAULT, *L'herméneutique du sujet - Cours au Collège de France 1981-1982*, Gallimard-Seuil, 2001

[812] *Ibid.*, p.15

[813] Ibid., p.28

- une véritable technologie de soi, pragmatique et opérationnelle, s'est développée dès PYTHAGORE, pour qui l'âme est un instrument du corps et non une substance abstraite. Cette perspective favorisera l'émergence d'une « occupation de soi » distinct de la diététique et des soins du corps qui incombera bientôt à une science médicale[814] ;

- la finalité du souci de soi est un dévoilement de l'être, pouvant se penser comme sujet[815], dans une perspective socratique ou le philosophe est un « conseiller d'existence », et non un spécialiste de la rhétorique proposée par les Sophistes[816] ;

- avec l'exemple du jeune Alcibiade « coaché » par SOCRATE, le souci de soi apparaît nécessaire à l'exercice du pouvoir, pour parfaire une éducation dans une relation nécessairement de maître à disciple[817] ;

- si l'ordre divin préexiste à la connaissance dans la perspective élitiste platonicienne[818], le souci de soi évolue peu à peu d'une école de philosophie à une sorte de « dispensaire de l'âme », véritable thérapeutique ; l'histoire du développement personnel trace la séparation du champ spirituel avec le champ psychologique, qui en est une version démocratisée et sécularisée[819] ;

- peu à peu, dans la société romaine, le souci de soi devient une pratique apolitique, où le salut individuel passe par la recherche du bonheur[820].

La thèse de FOUCAULT permet de dater précisément l'émergence du développement personnel comme pratique socialement légitime, voire politiquement valorisée. Cependant, sa démonstration manque, nous semble-t-il, deux moments phares pour penser le développement personnel et, par extension, professionnel :

---

814 *Ibid.*, p.57 ; cela signifie aussi la rupture entre conception physique et nominaliste de l'homme d'une part, produisant la science moderne, et une conception métaphysique et réaliste de l'homme d'autre part, survivant dans la gnose médiévale.
815 Ibid., p.124
816 *Ibid.* p.139
817 *Ibid.*, p.37
818 *Ibid.*, p.80
819 *Ibid.*, p.96
820 Ibid., p.178

- *Primo*, la **continuité historique entre l'hellénisme, la pragmatique romaine et le christianisme** dans le souci de soi n'est pas si évidente ; il y eut aussi deux ruptures paradigmatiques que FOUCAULT passe sous silence :

  - d'une part, le souci de soi est irréductible à **l'émergence de l'individu** ; la perspective foucaldienne, strictement occidentale, ignore que moment chrétien est aussi l'aboutissement d'une verticalisation du développement personnel : la « période axiale » des V^e^-IV^e^ siècles[821] avant notre ère marque la conversion du souci de soi instrumental et banalisé à une conscience plus large et plus ouverte de l'homme dans le cosmos[822]. Sous ces auspices, le développement personnel et professionnel contemporain, « métamoderne », n'est pas que l'héritier du souci de soi foucaldien mais aussi d'une tradition holiste différente ;

  - d'autre part, **l'avènement d'une modernité scientiste, positiviste et matérialiste** après les Lumières, va reléguer au rang d'« obscurantistes » toutes les pratiques alchimistes, gnostiques et ésotériques, présentes dans les religions mésopotamiennes berceau de l'Occident et que le souci de soi n'a pas éteintes[823].

- Secundo, FOUCAULT fait délibérément **l'amalgame entre l'ego et le self**[824] ; entre autres effets réducteurs, cette confusion range les morales pour temps incertains que sont le stoïcisme, l'épicurisme et le cynisme au même rang que des écoles de véritables corpus de sagesse qui ont fait et défait nos civilisations. Nous pensons que le coaching de dirigeant n'est pas soluble dans le prêt-à-philosopher contemporain, précisément empreint d'aphorismes et conseils pour mieux vivre inspirés par MARC AURELE PLUTARQUE ou SENEQUE. Le souci de soi pré-moderne ignore l'Autre comme fondement de mon identité.

---

821 Terme emprunté à JASPERS pour désigner l'apparition historique quasi-simultanée de Bouddha, Confucius, Lao Tseu, Zoroastre, Socrate et Pythagore ; cf. II - § 1.1.1, note de bas de page

822 Ce qui fait voir à WILBER en FOUCAULT un « constructiviste extrême » : "[FOUCAULT] is really just a postmodern form of nihilism : there is no truth in the kosmos, only those notions that men force on others.", Ken WILBER, *A brief history of everything*, Shambhala, Boston, 2000

823 Toute la « théologie négative » dont nous reparlerons plus loin a survécu à l'humanisme moderne, jusque dans certains courants *new age* contemporains.

824 FOUCAULT, *ibid.*, pp.244 et seq.

Il produit une conception hominocentrée du développement personnel, une ascèse sans transcendance, un athlète plutôt qu'un danseur[825].

Si FOUCAULT esquisse en fin d'ouvrage une lecture des diverses pratiques de *meditatio* antiques, des plus commodes aux plus gnostiques, il ne voit pas comme finalité à son herméneutique du sujet un **au-delà du sujet politique**, une métaphysique nécessaire à toute hiérarchisation du social post-hellénistique, et que le structuro-fonctionnalisme se refuse à penser.

Ainsi, le souci de soi, plus égotique et pré-moderne que le développement professionnel contemporain, ne traduit pas de façon satisfaisante la phénoménologie du coaching de dirigeants[826].

1.2.3. L'aveuglement agnostique : le « retour » de Dieu aux affaires

La limite du structuro-fonctionnalisme pour penser le coaching de dirigeant ne tient pas seulement à la sacralisation du sujet dans un mouvement historique qu'on a baptisé dialectique ; elle renvoie aussi au rejet de toute métaphysique par certaines approches matérialistes[827], qui imprègnent dans une large mesure l'OD et l'OB dont le coaching de dirigeant est héritier.

---

825 Ibid., p.307. FOUCAULT ne mentionne pas que ces deux métaphores de la sagesse stoïcienne relèvent d'un même appareillage technique, sans au-delà. Or, l'humanisme instrumental en filiation avec cette conception stoïcienne du souci de l'ego n'est pas équivalent à d'autres approches, néo-platoniciennes en particulier.

826 Aucun véhicule théorique ne pouvant penser son propre impensé, l'usage de FOUCAULT ne rend compte que de la dimension humaniste, instrumentale et individualisante du coaching de dirigeant. Cf. Eric PEZET, « Managing oneself to manage the firm », *Annual Conference of the European Academy of Management*, Saint Andrews, 5/05/04; faisant une entorse au dogme structuraliste, voir la prospective courageuse d'Odile PIRIOU, « Risques et scenarios d'avenir du coaching en France », *in Actes du colloque de la SF Coach*, 2005, pp.47-72

827 Ceci pour dissiper tout malentendu sur l'intellectualisme des Lumières qui ne fut pas synonyme d'athéisme : le matérialisme philosophique de MALEBRANCHE n'est pas le matérialisme scientifique de MARX.

La fonction symbolique du coach est, on l'a vu plus haut, largement religieuse. Nous avons vu aussi que le coaching de dirigeant se présente comme l'utopie post-industrielle d'une profession sans institution. Enfin, nous avons repéré en quoi le coaching de dirigeant consiste en un développement immatériel, convoquant un référentiel extra-économique – moral, symbolique, philosophique ou spirituel – sans lequel le leadership ne peut prendre son sens.

La perspective positiviste n'envisage la phénoménologie du sujet que sous l'angle matérialiste. Y compris chez SARTRE dans les années 30, la pensée de HUSSERL n'est utilisée que pour produire un humanisme sans transcendance autour des prémisses suivantes[828] :

- le matérialisme chosifie le rapport au monde, jusqu'à un nihilisme sans autre espoir que l'éthique du faire ;

- en référence à TERENCE, « l'homme est la mesure de toute chose », interdisant toute transcendance même naturaliste pour guider sa vie[829] ;

- la phénoménologie de la relation, dans un nominalisme foncier de l'objet matériel, produit une éthique pauvre où le seul horizon de réalisation personnel est politique.

Dans cette perspective, le leader n'est envisagé que comme un *homo politicus*. Le sentiment religieux, qui circule dans le coaching est, au mieux, une « communauté », une spiritualité sans religion[830]. Or, le développement du leadership est un développement de l'être, un questionnement phénoménologique sur l'ontologie du pouvoir. Chaque dirigeant coaché est à la fois unique et universel, ce qui ne signifie pas conforme et idéal-typique. Les limites d'une perspective objectale pour penser le développement du leadership sont triples[831] :

---

828 Cf. Marc BERTRAND, « L'objet selon SARTRE : de l'état sauvage à l'humanisation forcée – et retour ? », *Cruzeiro semiotico*, Porto, 1992

829 On se souvient de la querelle entre CAMUS et SARTRE sur le sens de la révolte humaine…

830 Cf. Régis DEBRAY, *Les communions humaines, Pour en finir avec « la religion »*, Fayard, 2005 ; ouvrage étrange qui part de l'hypothèse des religions qui divisent pour mieux réunir, et aboutit à une contestation très sartrienne de toute tentative spiritualiste. Ici, croire relève du même artefact politique que faire croire. Mais alors, dans cette réification de la cause commune, pourquoi encore nier qu'il puisse y avoir un mouvement du haut vers le bas, et pas seulement du bas vers le haut ?

831 Cf. Raymond ABELLIO, « De l'éthique sartrienne à la praxis marxiste », *in Fondements d'éthique*, L'Herne, 1994 (1950-60)

- d'une part, la relation à autrui n'est qu'instrumentale, et la liberté d'action de chacun pris comme monade n'est qu'illusoire ;

- d'autre part, cette perspective ignore tout développement intérieur, non matérialisable, réduisant l'existence à la vie matérielle qui, par essence n'a pas de sens en soi ;

- enfin, une éthique sans transcendance est vouée à faire resurgir la plus pauvre des consciences politiques, une dictature de professionnels de la bureaucratie[832].

La perspective positiviste, et son avatar structuro-fonctionnaliste qui sous tend le développement du leadership, ne permet pas de rendre compte de la démarche phénoménologique du coaching de dirigeants. En définitive, comment fonder un coaching de dirigeants à partir de l'être et non du faire et de l'avoir ?

1.3. Fondements ontologiques d'un coaching des dirigeants

Le coaching de dirigeants est une pratique hybride, en rupture avec le matérialisme de l'OB et de l'OD ; sans un recours à une ontologie qui fonde son action, le coaching de dirigeant n'est qu'une mystification du développement immatériel dans la rationalité instrumentale de l'entreprise. Nous entendons cerner ses fondements ontologiques autour des trois critères suivants :

· Le statut de l'ego du leader coaché

· Le néo-platonisme assumé du coach

[832] ABELLIO évoque les cadres du Parti chinois dans les années cinquante, mais la démonstration reste juste pour les dirigeants issus de la technostructure entrepreneuriale.

· La place du coaching dans le développement de l'extériorité/intériorité

1.3.1. Dépassement ou déni de l'ego ?

La littérature en développement personnel est traversée par une frontière intangible et très contestable historiquement entre Occident d'une part, et Orient d'autre part. D'un côté, le coaching germerait à partir de l'ego et de la domination phallocentrique de l'homme sur le monde ; de l'autre, le coaching s'inscrirait dans une exploration pacifique du monde intérieur, comme matrice de chaque être vivant.
On voit aisément ce que cette dualité naïve a de contestable : le yin est indissociable du yang, et il y a fort à parier que le coaching de dirigeant n'a de sens que dans l'entre-deux de l'ego et du *self*.

De l'ego au *self*

D'une part, un principe de réalité veut que l'échelle de développement personnel passe par l'ego, dans un premier temps ; le désir de reconnaissance, l'estime de soi et d'autres concepts de la psychologie humaniste sont autant de portes d'entrée vers un travail sur soi. Un dirigeant sans ego n'aurait pas l'ambition et l'énergie nécessaires à la conduite des affaires. En Occident, il serait illusoire d'imaginer qu'on puisse s'en débarrasser[833]. L'enjeu du coaching comme discipline de conduite des affaires est de vivre avec le monde réel, dans l'action. Le coaching procède moins d'une conversion au self que d'une réhabilitation équilibrée de ce dernier, à côté de l'ego dévorant. Diriger en conscience ne signifie pas un renoncement au monde, mais une mise à distance du pouvoir et de ses illusions. Dans ces conditions, le coach n'offre pas une morale du détachement, qu'elle soit d'inspiration cynique ou stoïcienne.

[833] Voir Dom Robert LE GALL, Lama Jigmé RINPOCHE, *Le moine et le lama*, Livre de Poche, 2003

L'individualisme du dirigeant n'est ni un obstacle, ni un prérequis au coaching : c'est un miroir à traverser, comme dans toute initiation symbolique[834].

Une ontologie de l'être nécessaire et insuffisante

D'autre part, le patchwork spirituel dont participe parfois le coaching n'est qu'une sagesse en kit. L'emprunt syncrétique à la « sagesse universelle » ne suffit pas à donner du sens à la démarche de coaching du dirigeant. En effet, le prêt-à-penser du leadership instrumente les citations et références de courants de pensées sans autre lien qu'un vernis de culture générale. L'esbroufe de l'emprunt peu rigoureux à des référentiels parfois contradictoires ne fait guère illusion dans la durée de l'accompagnement individuel, qui est davantage qu'un café philo pour dirigeants désœuvrés. La quête de sens du dirigeant est, en grande partie, une quête ontologique quant à l'essence de son action, et le retour aux sources de son propre référentiel semble plus juste que le plaquage de recettes de savoir-vivre à la mode. D'un point de vue méthodologique, il y a quelque chose d'absurde à proposer un séminaire d'inspiration bouddhiste ou taoïste à des dirigeants dont le référentiel central est judéo-chrétien. Sauf à vouloir professer du catéchisme pour amnésiques[835], le coaching de dirigeants produit un prosélytisme paradoxal du développement spirituel : une herméneutique instrumentale au service du leadership, d'autant plus acceptable qu'elle est œcuménique. En réalité, certains coachs ne cachent pas leur ancrage religieux mais n'en usent pas explicitement dans leur exercice professionnel, pour ménager les susceptibilités de leurs clients[836].

Enfin, le behaviorisme est la discipline la plus vulgarisée du coaching, ce qui suscite des amalgames entre l'un et l'autre. Or, le behaviorisme mène à tout à condition de s'en défaire. Le partage des fondements anthropologiques du coaching entre approches centrées sur l'ego et approches dépassant la narcissisation de ce dernier n'est que partiellement opérant. Au

834 Cf. Lewis CARROLL, *De l'autre côté du miroir*, Gallimard Folio, 2003 (1875) : la « volonté de savoir » est, en coaching aussi, un moteur égotique capital de tout chemin initiatique.
835 Pour mémoire, cf. Dom Hugues MINGUET, Jean-Louis DHERSE, *L'éthique ou le chaos*, Presses de la Renaissance, 1999 ; plus affligeant, Sophie SORIA, *Un coach nommé Jésus*, Dunod, 2005
836 Cf. Vincent LENHARDT, *op. cit.*, p.11 cité par Sybille PERSSON-GEHIN, *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, 09/2005, p.265

nombre des approches instrumentales et matérialistes, le behaviorisme ne prétend, après tout, pas être autre chose qu'un bricolage instrumental[837] ; ce n'est pas tant l'idéologie naïve voire manipulatoire que professent les TCC qui sont un passeport vers un développement du *self*. Le processus d'individuation du coaché par la rencontre avec le coach est plus propice à un réel dépassement de l'ego. En d'autres termes, certains coachs anglo-saxons peuvent produire, *malgré leurs outils*, un dévoilement intérieur[838] que des coachs d'inspiration ésotérique ne parviennent pas à dégager de leur idéologie personnelle[839].

L'appel d'être du coaching est souvent plus un habillage de quincaillerie *new age* qu'une conversion mystique, car la finalité utilitariste du développement professionnel est plus forte que les promesses de transformation personnelle[840]. Plus le coach professe un déni de l'ego, plus il est suspect de sectarisme ou de prosélytisme d'un humanisme sans fondement sacré. Quelle assise épistémologique le travail sur soi suppose-t-il pour s'affranchir d'une quête de sens instrumentale ?

1.3.2. Un néo-platonisme assumé

Du point de vue du coach, l'absence de prosélytisme se confond souvent avec un patchwork pseudo-spirituel de bon aloi, attrape-tout de la sagesse en kit. Pour rendre compte des fondements ontologiques du coaching des dirigeants, la *Weltanschauung* du praticien mérite une attention particulière.

---

837 Cf. David PETERSON, Jennifer MILLIER, "The alchemy of coaching : « You're good, Jennifer, but you could be really good »", *Consulting Psychology Journal*, Winter 2005, 40 p.

838 Beaucoup de dirigeants viennent au coaching, puis au développement de l'être à partir de stages d'assertivité ou de lectures de recettes inspirées des TCC les plus arides spirituellement. On pourrait rapprocher cette conversion paradoxale du rôle des romans à succès pour sensibiliser le public à la grande littérature.

839 Les neurosciences font office de messianisme behavioriste assez étrange. HERRMANN et son modèle des préférences cérébrales tient lieu de *doxa* immatérielle du matérialisme. En remplaçant Dieu par le Cerveau humain, l'humanisme instrumental trouve ici un renouveau liturgique pour faire du neuf avec de l'ancien et alimenter les techniques de développement personnel sans remettre en cause les fondements utilitaristes de l'entreprise. Voir l'exemple canonique de Christian BOIRON, *La source du bonheur*, Albin Michel, 2000

840 Ce point est avéré du point de vue des prescripteurs de coaching de dirigeants, et fait l'objet d'une démonstration rigoureuse in Philippe VERNAZOBRES, *Les pratiques du coaching dans les sociétés du CAC 40*, LIPSOR, CNAM, 03/2005, 14 p.

Dans le nominalisme ambiant, le coaching de dirigeants professe une phénoménologie « réaliste » appliquée à un champ économique, où l'être a habituellement peu droit de cité. La méfiance pragmatique du coach à l'égard de la technique managériale ne l'immunise pas contre sa propre tentation d'apprenti sorcier. Face au paradigme utilitariste, le coach de dirigeants procède d'un néo-platonisme assumé, autour des prémisses suivantes :

- **une rupture avec l'humanisme instrumental** : l'homme n'est pas la mesure de toute chose, y compris en développement personnel, car l'action du leader se déploie dans une « obédience de l'être »[841] qui lui préexiste ;

- **une métaphysique explicite du pouvoir**, comme préception symbolique au leadership, et non comme acquisition de techniques et méthodes de conduite des hommes et des affaires ; le coaching de dirigeants passe par les jeux d'acteurs, la clinique du narcissisme du leader et les addictions postmodernes du pouvoir, mais il les emprunte comme moyen et non comme finalité du développement personnel. L'enjeu véritable est de renouer avec les domaines symboliques (idéologique, symbolique, imaginaire, psychique, spirituel, philosophique) sans lesquels toute action pratique du leader est vaine.

- **une conception ontique de la sagesse**, comme dévoilement et non comme conquête : la maïeutique fait l'hypothèse que le leader coaché détient a priori toutes les ressources de son développement, dont le coach n'est que l'accoucheur ;

- **un idéal de perfection pré-industriel**, qui nous a fait décrire plus haut le coaching de dirigeant comme une démarche réactionnaire ; le coach participe en effet d'une promesse unificatrice du moi, pré-moderne[842] et proche de l'idéal antique d'harmonie entre soi et le monde.

841 Le terme est de HEIDEGGER.
842 L'Ecole de Francfort et ARENDT ont montré le caractère tragique de l'exercice de l'autorité moderne, dont le coaching réalimente la nostalgie d'un âge d'or pré-industriel, écologique et pacifique.

A l'imbrication des savoir-faire du leadership post-industriel, le coach de dirigeants oppose donc une intégration personnelle, véritable ascèse du dirigeant dans son action quotidienne ; ce n'est pas un module de formation éthique, comportemental, voire spirituel qui donne au coaching de dirigeants sa raison d'être, mais une mise en abîme de tous les registres de la performance du dirigeant autour d'une même ligne directrice : la maîtrise des affaires passe par la maîtrise de soi. Par conséquent, le sens du leadership de l'entreprise n'est pas à construire *ex nihilo*, mais à retisser avec la conviction intime du dirigeant sur ses propres *drivers*, pour parler comme les TCC.

Retrouver un sens vs. donner du sens

Cette posture délibérée de l'ontologie du sens du leader coaché est aux antipodes du téléologisme libéral, qui a pourtant fait naître le coach de dirigeant[843]. Sur quoi repose ce néo-platonisme du développement des dirigeants ?

Primo, **le sens précède l'action**. Contre le relativisme utilitariste de la pensée managériale, le coach prêche une idée supérieure de vérité appelée « conscience de soi »,. On a vu que l'idée même de vivre en cohérence avec ses affects, ses représentations et ses comportements n'allait pas de soi. Le cheminement vers une harmonie intérieure comme fondement de la confiance en soi est à la source de cette ontologie du pouvoir[844].

Secundo – et c'est un paradoxe – **le monde n'existe pas que dans ma tête**[845]. Mais sans référentiel exogène aux neurosciences, le coaching débouche sur une aporie métaphysique,

[843] Cf. Chapitre Premier

[844] Dans la dispersion des sollicitations et des possibles qui s'offrent au leader d'entreprise, le coaching consiste-t-il en autre chose qu'un espace où rassembler ses esprits ?

[845] C'est en quelque sorte l'orthodoxie du développement personnel que de tout ramener à un processus cognitif, aussi inspiré soit-il. Cela nous paraît conduire à « jeter le bébé moderne avec l'eau du bain utilitariste », qui n'est pas le projet du coach de dirigeant, pour qui l'entreprise marchande est aussi réelle que la conscience que ses dirigeants en ont. Le révisionnisme historique commence avec le déni de toute extériorité : « Vous n'avez de réalité pour moi que parce que je prends conscience de vous. (…) Donc, la démarche du Védanta s'appuie sur cette constatation : c'est à l'intérieur de moi que tout se passe. Si je dors, on peut parler autour de moi, on peut me menacer avec un revolver, je ne m'en rends pas compte. Les phénomènes, les révolutions, les guerres, les drames, les tragédies, ou les

car il n'y a pas de clinique de l'être sans référent symbolique, même pseudo-médical : l'alchimie des émotions n'a d'intérêt pour le leader coaché que s'il mobilise un référentiel immatériel, même inconscient[846]. « Développer sa confiance en soi », « renforcer son aisance relationnelle », « mieux équilibrer sa vie professionnelle et personnelle », « gérer son stress » ne sont une finalité de coaching que dans la perspective instrumentale de la firme : ces objectifs débouchent, dans le colloque singulier du coaching, sur des « méta-objectifs » qui mettent en jeu les référents moraux, éducatifs, religieux et extérieurs au leader.

Tertio, **la *business forecast* ne fait plus rêver**. Le coaching de dirigeant trouve un ancrage dans la réalité de l'entreprise, comme les ombres dans la caverne chez PLATON. Le coaching révèle que cette réalité du pouvoir et de la croissance matérielle de l'entreprise est, au mieux, partielle et au pire illusoire, tant elle est fonction des représentations que le leader a de lui-même et des autres. Cette posture signifie, en tant que telle, que la pensée stratégique, même amendée par le *political awareness* de l'OB, ne suffit pas à créer un sens commun en entreprise. Le dirigeant postmoderne en mal d'inspiration attend de son coach qu'il lui montre la voie d'une Idée immatérielle[847]. La notion de stratégie objective élaborée avec des conseils-experts a vécu, on l'a vu plus haut. Le conseil en stratégie ne remplissait pas ses promesses de résonance intérieure pour l'équipe dirigeante. Le coaching de dirigeants professe que le sens procède de l'intérieur vers l'extérieur, et non l'inverse.

Seul le dirigeant est détenteur du sens de son engagement, de son action comme responsable d'entreprise, dans un aller-retour entre son ego et son self que le coach orchestre. Dans ce cadre, le fondement du coaching de dirigeant est une exploration intérieure, en quête d'un principe nourricier sur lequel fonder l'action extérieure du leader.

---

situations merveilleusement heureuses n'existent que parce que j'en prends conscience. » Arnaud DESJARDINS, *Pour une mort sans peur*, Pocket, 2003 (1983), p.261

[846] Cf. Tara BENNETT-GOLEMAN, *L'alchimie des émotions*, 2002, Presses Pocket. L'auteur prolonge les travaux de vulgarisation de son conjoint sur l'IE par des techniques de gestion des émotions négatives et de lâcher-prise qui disent explicitement leur ancrage dans la spiritualité bouddhique.

[847] Une hypothèse serait intéressante à démontrer dans les recherches émergeantes sur le coaching de dirigeants : moins le dirigeant est avancé dans son propre chemin de développement personnel, plus sa demande d'accompagnement personnel sera formalisée, exigeante en résultats et en garanties techno-scientifiques, autrement dit un mentoring sophistiqué.

1.3.3. L'intériorité, le continent oublié

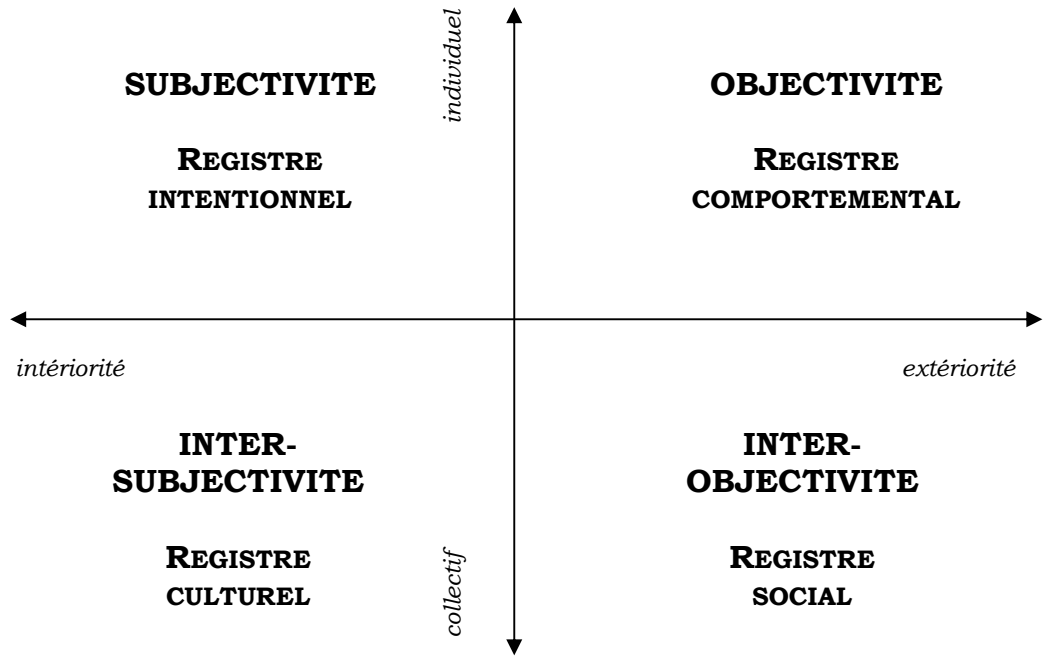
Le coaching de dirigeant est une démarche de mise en cohérence de l'intériorité avec son extériorité. L'instrumentation comportementale est débordée par cette aspiration immatérielle, « from the inside out, not from the outside in »[848].

Une pensée holistique du leadership

Cette perspective ontologique du développement personnel précédant l'OD et la performance collective doit beaucoup à la pensée holistique du théoricien postmoderne Ken WILBER déjà cité plus haut. Sa perspective du « Spirit-in-action » part d'une vision cosmologique et intégrée du développement personnel, autour de la notion de « holarchy », qui transcende l'univers à partir d'un sens ontologique[849]. En d'autres termes, la connaissance de soi est indissociable de l'inscription de sa propre histoire dans un destin plus vaste. Le dirigeant a un ego auquel il ne se réduit pas, il participe d'une réalité plus vaste, à la fois individuelle et collective que le coaching met en lumière.

WILBER propose, à cet égard, une grille structurante pour le développement du leadership[850] :

[848] Le mot est de John HARVEY, coach de dirigeants au sein de Change Partnership Ltd, Paris
[849] WILBER, *A brief history of everything, op. cit.*, pp.23 et seq.
[850] *Ibid.*, p.63



D'une part, le coaching du dirigeant parcourt, en quelque sorte, un continuum couvrant l'intériorité et l'extériorité ; WILBER observe que l'Occident utilitariste a occulté les quadrants de gauche qu'il nomme « left hand » au profit d'un surinvestissement des quadrants de droite (« right hand ») :

« Living life only according to the Right Hand is like living life perpetually under the gaze of a lab technician. It's all empiricism, all monological gaze, all behaviorism, all shiny surfaces and monochrome objects – no interiors, no depth, no consciousness. »[851]

La redécouverte du champ de l'intériorité comme préalable à toute performance externe est la racine de toute phénoménologie du coaching de dirigeant. En conséquence, c'est tout le développement des compétences des dirigeants qui connaît un renversement de perspective. Cela ne suffit pas d'être un bon professionnel, dans la partie droite du diagramme, pour être un bon dirigeant. Si l'intériorité n'est pas développée en harmonie avec l'extériorité, lit-on ici, alors le dirigeant n'est qu'un technicien supérieur, à qui la « conscience professionnelle » manque cruellement[852].

---

851 *Ibid.*, p.80

852 C'est le propos de Robert MERLE dans sa biographie imaginaire du patron d'Auschwitz, bon père de famille mais produit d'un matérialisme amoral. Cf. Robert MERLE, *La mort est mon métier*, Gallimard Folio, 1976 (1966). Cette thèse n'est pas loin de ARENDT, *Eichmann à Jérusalem*, Gallimard Folio, 1994 (1962)

D'autre part, le coaching de dirigeant fait un pont entre l'individuel et le collectif, en termes de sens vécu et non d'action managériale. L'abolition de la frontière entre le personnel et le professionnel a aussi comme effet de brouiller la différence entre la réalité matérielle collective de la firme d'une part, et la représentation individuelle de ses leaders d'autre part. En matière de gestion des ressources humaines, cela se traduit par une imbrication croissante entre la gestion collective (formation qualifiante, *executive education*, politique de rémunération et grilles de compétences) et la gestion individuelle (recrutement, mobilité, gestion différenciée des publics).

Ainsi, le coaching de dirigeant postule qu'il y a un lien ontologique entre le sens intime que le leader donne à son rôle et la cohérence stratégique et organisationnelle de son entreprise[853]. Refusant de cantonner le développement professionnel à la psychologie et l'analyse des organisations à la sociologie, le coach marie les deux approches, *a minima*. Dans cette perspective, la posture du coach commence par repérer un lien mystérieux entre ce que je fabrique dans mon entreprise et le sens de celle-ci, en prêtant attention aux détails et aux fondements de l'entreprise, tous deux signifiants : la qualité de l'accueil téléphonique d'une entreprise de services, les maladies et morts à répétition d'une équipe dirigeante dans le matériel médical, le nom ou le logotype porteurs de sens d'un organisme de formation, jusqu'à l'ergonomie symbolique des lieux, dans la vibration qu'il en ressent – tout est propice à une sémiologie spontanée pour le coach de dirigeant : par spontanée, on entend qu'elle est moins sauvage qu'hypothèse première pour interroger la cohérence entre le dirigeant et son milieu, entre les discours et les actes posés par l'un et l'autre. Toutes les distorsions ou harmonies insoupçonnés attestent d'un sens secret que le coach entend éclairer d'un jour nouveau.

853 C'est particulièrement flagrant dans la littérature sur le changement, où intérorité et extériorité semblent intimement liés. Cf. Robert QUINN, *Change the world, How ordinary people can accomplish extraordinary results*, Jossey Bass, New York, 2000

Franchissant la limite de l'objectif au subjectif, de l'extériorité matérielle à l'intériorité inspirée, le coach de dirigeant crée une ontologie du leadership qui dépasse les limites strictes de la technique managériale ou behavioriste. Renouant avec une tradition platonicienne, il affirme le primat de l'être sur le faire, et revisite le continent oublié de l'intériorité, en amont de toute stratégie collective ou personnelle. Le leadership d'entreprise s'en trouve dématérialisé[854]. Qu'est-ce que ce coaching immatériel signifie alors pour les sciences humaines ?

2. L'impasse des sciences humaines ?

Compte tenu du projet immatériel du coaching de dirigeants, l'objet du présent chapitre est de montrer les promesses et limites du corpus des sciences humaines pour soutenir ce projet. Si le coach de dirigeant doit beaucoup, historiquement et anthropologiquement, aux disciplines de la psychologie, de l'ethnologie, de la sociologie et même de l'éthologie animale, la distance épistémologique du coaching avec le positivisme scientifique est telle qu'elle questionne, en retour, l'évolution des disciplines scientifiques du développement humain.

L'hypothèse que nous soutenons ici est que le coaching des dirigeants ne participe pas exclusivement de la psychologie (tous courants confondus), qui connaît les limites du paradigme utilitariste dont elle participe largement. Dans l'impensé de la psychologie moderne, le développement personnel trace une voie critique dans laquelle le coach de dirigeant trouve certains fondements à sa pratique.

854 On croit parfois, à tort, que la science nie le divin, conduisant les sciences de gestion à rejeter tout ce qui n'est pas fondé sur les techniques comptables et sur les sciences de l'ingénieur. Or, ce n'est qu'après la révolution industrielle que l'*Aufklärung* s'est crue affranchie de toute obédience extra-économique, déiste au XVIII^e^ siècle, positiviste ensuite. Un dirigeant sans spiritualité est plus anachronique que le contraire, en définitive. Cf. Marc de SMEDT« Vivez-vous une spiritualité ouverte ou fermée ? », Entretien avec Frédéric LENOIR, *Nouvelles Clés*, 40, 2004

Nous verrons successivement comment trois voies psychologiques tracent, en creux, l'émergence d'un coaching subversif et immatériel : d'une part, les psychanalyses comme aïeul encombrant du coaching (§ 2.1), d'autre par les thérapies brèves et l'ébranlement de la clinique de l'être (§ 2.2), enfin la réconciliation « psy-spi » que la pensée jungienne inaugure y compris en coaching de dirigeants (§ 2.3).

2.1. La psychanalyse, aïeul encombrant du coaching de dirigeant

L'apparition de la psychanalyse[855] est historiquement proche de la seconde révolution industrielle ; dans le XX^e^ siècle du positivisme triomphant, la psychanalyse et les technosciences de gestion sont les deux versants d'un même épanouissement du libéralisme philosophique dans l'économie psychique, sociale et économique du monde occidental.
Voir comment la pensée freudienne a alimenté, critiqué et enrichi le discours sur le pouvoir entrepreneurial n'est pas notre objet ici[856]. L'hypothèse du présent chapitre est la suivante : radical et cérébral, le dogme psychanalytique inscrit sa force dans l'utilitarisme dominant de la société industrielle, qui en sera aussi sa limite.

Sur les bases d'une révolution moderne (§ 2.1.1), la psychanalyse a porté au XX^e^ siècle une utopie empreinte paradoxalement à la fois de liberté et de totalitarisme, en particulier avec LACAN (§ 2.1.2), qui en fait la grande pensée matérialiste des temps actuels (§ 2.1.3).

2.1.1. Les bases d'une révolution moderne[857]

[855] Ne devrait-on pas plutôt dire « les psychanalyses », tant les courants qui la composent, la décomposent et recomposent une géographie complexe qui s'est éloignée de l'orthodoxie freudienne ? Ou bien le singulier du substantif « psychanalyse » témoigne-t-il d'une difficulté des psychanalyses à vivre l'expansion chaotique du monde ?
[856] Certains travaux de l'Ecole de Francfort, de MARCUSE, FROMM et CANETTI, s'y penchent directement. Cf. *Supra*, Chapitre I – Introduction et § 3.2.3
[857] Pour tout le § suivant, cf. Marthe ROBERT, *La révolution psychanalytique*, Payot, 1994 (1964)

Comment résumer la psychanalyse sans trahir, de l'extérieur, son mouvement historique exceptionnellement court ? Mouvement intellectuel et littéraire en pleine révolution scientifique et technique, né dans le champ de l'aliénation mentale pour devenir un référentiel sociétal de Woody ALLEN à l'art moderne, la psychanalyse ne se réduit pas à un courant psychologique de développement personnel. Quelques principes clefs de la psychanalyse ont durablement affecté la pensée occidentale et le développement des dirigeants en particulier :

D'une part, la psychanalyse s'est peu à peu confondue avec le pan moderne de la libération de l'homme, amorcé sous la Renaissance et dont le romantisme exaltera les fondements. L'individu n'est pas que le produit d'un milieu social, il dispose d'un libre-arbitre au sens de SPINOZA. Produit de l'*Aufklärung*, l'individu psychanalysé prend conscience de ses « fantasmes » dans la genèse de ses « névroses » – ou pour le dire en termes neutres, le primat des représentations sur la souffrance psychique.
On oublie trop souvent ce que tout le développement personnel, à plus forte raison professionnel, doit à cette rupture historique avec les institutions telles que l'Eglise, la Famille ou l'Armée qui, sous l'empire austro-hongrois, portaient une large responsabilité de l'obscurantisme social et de la misère psychologique des masses industrielles. FREUD annonçait le déclin d'un ancien monde[858] via le fascisme et le nazisme. L'individu autonome n'est pas qu'un rêve, c'est aussi une promesse de libération de tout joug pulsionnel : si les leaders étaient moins névrosés, la domination sociale serait moins aliénante, dit en substance le très hobbesien FREUD[859].

D'autre part, l'invention de l'inconscient fait figure de garde-fou de l'absolutisme technoscientifique. En effet, l'idée d'une vie intra-psychique mystérieuse, nourrie des fantasmes et des imaginaires intimes de l'individu est tout à fait contraire à la normalisation des comportements et des pulsions que la société fordienne exige de plus en plus[860]. La

858 Cf. Sigmund FREUD, *Malaise dans la civilisation*, Puf, Quadrige, 2000 (1929)
859 Sigmund FREUD, *L'avenir d'une illusion*, Puf Quadrige, 1995 (1927), p.8
860 La résistance farouche des psychanalystes contemporains contre l'emprise de la pharmacopée psychiatrique d'une part (la neurologie comme chimie du cerveau), et contre l'uniformisation idéologique du behaviorisme d'autre part (l'injonction au bonheur pour tous) trouve probablement sa source dans l'origine libérale libertaire du freudisme.

singularité de tout processus de coaching de dirigeant, irréductible et non modélisable, prend ses racines dans cette libre pensée de la cure analytique, dans la « perlaboration »[861] du psychanalyste et le « transfert »[862] du patient. La description minutieuse – scientifique, dirait-il – du processus de la cure psychanalytique par FREUD porte la trace d'un chemin de travail, semé d'embûches tels que la résistance, le refoulement et le déni de réalité. Le dirigeant, dont la demande paradoxale à son coach est « aidez-moi malgré moi », participe du même cadre même si l'hypothèse pathologique s'est effacée[863].

Le destin de l'Œdipe, clef du développement personnel

Enfin, la matrice Œdipienne est tellement passée dans l'imaginaire collectif qu'on oublie qu'elle est datée historiquement[864]. L'idée d'une structure anthropologique racine, fondée sur le mythe d'Œdipe, a permis à FREUD de théoriser sa pratique en systématisant son fonctionnement autour d'un archétype que JUNG enrichira. Trois ruptures dans le « travail sur soi » cher à FOUCAULT se produisent avec le tournant freudien :

- **la sexualité comme déterminant foncier de l'identité individuelle** : rompant avec le refoulement victorien rigoriste qui imprègne la bourgeoisie de son temps, FREUD a conscience du scandale qu'il provoque en convoquant la libido comme moteur de l'action humaine. Chez lui, le médecin n'est jamais loin du moraliste. Dans le déni du désir et de la mort qui parcourt les états-majors[865], cette perspective érotique et pulsionnelle du développement personnel reste encore pertinente pour mettre à nu les freins psychologiques et culturels de la performance du leader coaché ;

[861] Seule entorse à la neutralité bienveillante, puisque l'analyste s'autorise une interprétation des processus psychiques de l'analysant, cf. LAPLANCHE, PONTALIS, *op. cit.*, p.305
[862] ROBERT, *op. cit.*, p.107
[863] Les catégories du pathologique sont pourtant éminemment sociales, la normalité psychique étant tout sauf universelle. Cf. Georges CANGHILEM, *Le normal et le pathologique*, Puf, Quadrige, 2005 (1966), pp.48, 66 et 153
[864] Le mythe d'Œdipe ne s'est pas imposé facilement, certains préférant la matrice orphique ou des mythes orientaux à celui des Atrides.
[865] Cf. *Supra*, Chapitre III - §§ 3.3.1, 3.3.2

- **la prophétie autoréalisatrice du Sphinx comme matrice du destin** : la force de l'Œdipe, sans doute son universalité aussi, réside dans le refus du héros de *croire* en une prophétie, comportement qui le précipite encore plus vite dans l'accomplissement de ladite prophétie – meurtre du père et désir de la mère. On a largement commenté la portée fantasmatique de cette matrice pour interpréter les névroses infantiles, les passages à l'acte de l'adolescent ou encore les décompensations psychiques de l'adulte. On décrit parfois la force moderne du récit œdipien comme grille de lecture du comportement organisationnel, préfiguré par les tragédies grecques et shakespeariennes et dont l'entreprise post-industrielle rejoue la même trame. Mais ce qu'on signale rarement est la portée symbolique du récit auto-réalisant, d'une « volonté de ne pas savoir » comme mécanique du vivant. L'aveuglement d'Œdipe justifie, à lui seul, le recours à un tiers exclu en développement personnel[866], miroir réfléchissant de sa propre vérité qui, littéralement nous « crève les yeux ». Pas de feedback efficace ni de recadrage de sens sans la métaphore de l'Œdipe inaugurée par FREUD ;

- **l'inconscient comme codex complet de la psyché** : dire que le psychanalyste moderne a remplacé le prêtre est un raccourci historique partiellement faux. En psychanalyse, si l'outillage conceptuel est l'affaire du thérapeute, l'investissement de sens vient exclusivement de l'histoire personnelle du patient. Dans cet esprit, dire que les rêves ont une signification générique est absurde, même en recourant à l'inconscient collectif de JUNG. Le colloque singulier de la psychanalyse est une structure relationnelle signifiante en soi, qui nous semble très étrangère aux thérapies des groupe ou à la psychologie des foules. FREUD réinvente l'altérité à partir de l'individu, mais pas au-delà. C'est pourquoi l'affirmation du coaching individuel comme cœur de métier de l'accompagnement de dirigeant prend son sens dans une conception libérale de l'homme, tragique en ce qu'il est hétéronome et autonome à la fois. La simplicité de ce codex, face à la complexité du monde est une invention freudienne, extraordinairement libératrice ; il n'est pas besoin d'être expert industriel, ou familier de l'entourage du dirigeant pour être son coach, si la bienveillance, la subjectivité et la suspension de jugement sont incarnées.

866 « On tient généralement l'auto-analyse pour une forme particulière de résistance à la psychanalyse qui flatte le narcissisme et élimine le ressort essentiel de la cure, à savoir le transfert. » LAPLANCHE, PONTALIS, *op. cit.*, p.41

Le psychanalyste est un aïeul incontournable du coach de dirigeant, inscrit dans le même temps historique de la modernité industrielle. Comment se fait-il que tous les coachs ne soient pas psychanalystes[867] ?

2.1.2. Renouveau et totalitarisme psychanalytiques

Une lecture structurale de l'action

La portée du structuralisme en sciences humaines est majeure, revenant à la portée critique du message freudien quant aux injonctions managériales sur le psychisme individuel. De la psychopathologie du travail[868] aux psychanalystes engagés dans les luttes sociales[869], la psychanalyse a évolué vers une science de combat, comme BOURDIEU concevait la sociologie.
Sorti de son activisme, la pensée lacanienne a imprégné largement la réflexion sur le monde du travail, et sur les représentations du pouvoir en particulier. Le psychanalyste n'est pas un saint[870], il investi le discours sur le réel et sur le travail en particulier.

LACAN a produit un renouveau en montrant la **structure du langage** qui caractérise l'inconscient. Les mots n'ont pas que le sens qu'on leur donne, voilà de quoi bouleverser la façon dont un dirigeant écrit ses discours et ses notes de synthèse : « ça parle de moi, plus encore pour moi ». Le lapsus et les assonances en disent long sur l'inconscient, malgré notre volonté.

Une approche symbolique très sophistiquée, entre hermétisme et poésie parfois, permet d'appliquer le « champ freudien » à tout système structuré dont on entend faire la critique.

867 Au-delà de cette boutade, la question a du sens si l'on en croit les prémisses de la société française de coaching.
868 Cf. Yves CLOT, *La fonction psychologique du travail*, Puf, 2000 ; Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale, op. cit*
869 Sur tout ce chapitre, cf. Robert CASTEL, *La gestion des risques*, Minuit, 1981
870 Jacques LACAN, Télévision, Seuil, III, 1974

Sous ces auspices, **victime de son propre patrimoine sémantique et lexical**, le dirigeant n'est original qu'à partir du moment où il prend conscience des stéréotypes imaginaires et idéologiques qui le traversent. La pensée critique de l'impérialisme, pour emprunter un terme connoté, conduit à la déconstruction critique de l'impérialisme de la pensée. La domination est dans nos cerveaux puisque même notre discours trahit une structure névrotique de classe[871]. Le coach de dirigeant est un homme de parole en ce qu'il travaille sur le langage du leadership, sur ses manipulations possibles à l'infini et donc sur la nécessité de clarifier le référentiel d'où l'on parle.

Préférant **l'action à la pensée**, cette approche structurale de la psychanalyse ne transige pas avec l'impératif du moi conscient de ses représentations. Dans une pensée dialectique très marquée par les idéologies sociales des années soixante, le psychanalyste est un témoin engagé, qui porte un regard critique sur la situation industrielle comme les sociologues « établis » en usine par conviction politique[872]. Cette position a marqué le coaching en France par une ligne de partage que les avocats connaissent bien, entre les coachs de middle managers sensibles à la « cause » des salariés et les coachs de dirigeants plus imprégnés d'un référentiel d'employeurs[873]. A vrai dire, le cadre supérieur qui n'aurait pas « viré sa cuti » dans une conversion idéologique à l'entreprise capitaliste peut-il légitimement durer comme dirigeant ?

La position critique du psychanalyste

Le regard psychanalytique déborde la relation au patient/client[874] pour couvrir toute la réalité sociale. Il est une posture, un référentiel et une « carte du monde » doté d'un langage[875] et

871 CHOMSKY et toute la gauche radicale ne diront pas autre chose en affirmant une aliénation psychique et sociale totale.
872 Pour mémoire, Robert LINHART, *L'établi*, Minuit, 1978
873 Cette hypothèse est développée par Odile PIRIOU, *art. cit., in* Coll., *Le coaching phénomène de société, op. cit.* La demande de coaching pour développer l'intelligence politique des managers peuvent, ainsi, se lire comme une demande de rééducation politique.
874 La construction du patient analysant/analysé dresse une frontière artificielle entre souffrance et développement personnel, et ignore la fonction responsabilisante du mot « client », chère à Carl ROGERS. Cf. Jacques van RILLAER, « Les bénéfices de la psychanalyse » in Catherine MEYER et alii, *Le livre noir de la psychanalyse*, Les arènes, 2005, p.201

d'une idéologie[876] du sujet qui influence le discours français sur le développement personnel en général, et professionnel en particulier.

Notre objet n'est pas de déconstruire la psychanalyse dans le champ thérapeutique, mais d'en questionner les présupposés et les effets dans le traitement de la « petite névrose » qui imprègne la pensée du coaching encore très largement :

- la vision de LACAN est **strictement matérialiste**, refusant le terme d'« âme » qui circule chez FREUD et plus encore chez JUNG. Dans une économie pulsionnelle ramenée à un déterminisme farouche, l'acte de guérison, plus prosaïquement de cheminement immatériel est occulté au profit d'une hypostase de l'inconscient, le discours du Maître[877] ;

- passée la fascination maoïste, le discours de LACAN apparaît au mieux comme **une improvisation poétique** vaguement dadaïste, mais sans autre fondement que le plaisir littéraire[878]. Ce discours, qui imprègne beaucoup la presse managériale et l'intelligentsia française sur des questions telles que le pouvoir, l'argent et le sexe en entreprise, fonctionne de façon autoréférée, immune à toute critique parce que possédé par la Théorie Critique[879]. Le regard sur le monde n'est pas neutre et bienveillant, il est marqué par les luttes sociales et le militantisme d'extrême gauche, disqualifiant son objectivité[880].

---

875 Le jargon psychanalytique, discours clos, fonctionne comme un codex liturgique obscur. Cf. Jacques van RILLAER, « Psychanalyse populaire et psychanalyse pour initiés », *Ibid.*, p.241

876 Ayant fait sécession en 1964, LACAN fonda sa propre Ecole didactique qui eut sa revanche sur l'establishment freudien par le nombre d'une part, et par la radicalisation de sa position autour de 1968 d'autre part. Cf. Note 92 in van RILLAER, art. cit., *Ibid.*, p.208

877 La limite idéologique des conseils en entreprise (ergonomes, sociologues du travail, psychodynamiciens du travail et théoriciens de l'économie sociale) inspirés par cette vision politique est dans la critique a priori du pouvoir qu'ils portent en eux, aux antipodes de la suspension de jugement nécessaire au coaching de dirigeants.

878 Cf. Mikkel BORCH-JAKOBSEN, « Lacan ventriloque », *ibid.*, pp.264-277

879 L'influence d'ADORNO-MARCUSE et de LACAN-DELEUZE sur la pensée après-68 n'est plus à démontrer ; dans l'analyse du capitalisme post-industriel, elle se retrouve dans le fossé entre critique crypto-marxiste d'une part, et chromos hagiographique d'autre part que reflète la presse managériale et intellectuelle en France. Le coaching de dirigeants y est tantôt diabolisé, tantôt trivialisé…

880 Le coach n'est certes pas objectif, mais il ne professe pas une lecture univoque du pouvoir managérial. Cf. Bénédicte HAUBOLD, « Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, n°112, 03/2004, pp.44-50 ; Norbert CHATILLON, « A tout senior, tout honore ! », *Actualité de la Formation Permanente*, n°189.

Enfin, la psychanalyse critique n'a pas échappé au destin des utopies modernes qui ont fait école, faisant de la préservation du dogme une fin en soi, plus prégnante que l'accompagnement d'autrui. Si la structure totalitaire du freudisme est avérée[881], l'organisation de la profession s'est institutionnalisée jusqu'à obéir aux mécanismes religieux de toute église[882] : hiérarchie d'apparatchiks, rites d'appartenance et d'exclusion de nature sectaire, croissance endomorphique et exclusive de toute autre approche, tendance à produire une dynastie sociale protégeant le chef charismatique incontesté[883]…

Comme il est critique d'être critique ; l'orthodoxie psychanalytique, en particulier dans sa version lacanienne, produit un discours clos et une tentative de penser le psychisme de façon univoque, structuraliste et libertaire.
Du point de vue du développement personnel en entreprise, quelles sont les limites essentielles de la « révolution psychanalytique » ?

2.1.3. Le frein matérialiste

La prétention scientifique du freudisme est un débat qui agite la psychiatrie occidentale sur des auspices qui concernent peu le coaching, encore plus suspect d'irrationnel que la psychanalyse[884]. La posture positiviste de la psychiatrie reproche aux approches phénoménologiques de mobiliser un immatériel (l'âme, l'esprit, les aura, l'inconscient, etc.) que l'empirisme médical ne peut vérifier, et voue ainsi aux gémonies toutes les pratiques qui ne répondent pas aux canons de la psychologie clinique. Derrière le procès de la

881 Cf. Jacques van RILLAER, *art. cit.*, *op. cit.*, note 234, p.413
882 Sur ce sujet, cf. Daniel SIBONY, *Le peuple « psy », op. cit.* et Aldous HUXLEY, « Une supercherie pour notre siècle », in MEYER et alii, *op. cit.*, pp.403-413
883 La psychanalyse n'est pas le seul champ du développement personnel à produire des gourous (au sens vulgaire) sur un mode sectaire, mais elle en est, semble-t-il, l'exemple le moins conscient d'elle-même.
884 L'amendement Accoyer, fustigeant les psychothérapies non scientifiques (exception faite de la psychanalyse) comme autant de dérives sectaires, voit dans le coaching une démarche encore plus douteuse que les moins orthodoxes des mouvements *new-age*.

psychanalyse, se profile effectivement un autre débat sur la modernité entre une vision « européenne » de la psyché, intellectuelle, littéraire, critique et d'inspiration marxiste d'une part, et une vision « anglo-saxonne » de la psyché, pragmatique, scientifique, libérale et à portée instrumentale d'autre part. La psychanalyse a en commun avec le coaching de dirigeants une méfiance atavique envers la normalisation des comportements sociaux, l'idéologie de la performance professionnelle et personnelle et la peur d'une technicisation du développement humain d'un « *brave new world* »[885] globalisé.

Ainsi, la psychanalyse a des affinités de posture avec le coaching de dirigeants :

- une démarche centrée sur la liberté individuelle vs. les déterminismes institutionnels ;

- une approche élitiste, volontiers intellectuelle, cérébrale et sophistiquée ;

- une méfiance à l'égard du contenu manifeste des discours, des stratégies et des organisations, et la conviction que des mécanismes plus latents sont à l'œuvre ;

- une approche individuelle et librement consentie, faisant de la confidentialité du colloque singulier la clef de voûte de l'accompagnement ;

- l'écoute et l'interprétation du monde intérieur comme préalable à l'action du leader dans le monde extérieur.

Cependant, la psychanalyse est un aïeul encombrant pour le coaching de dirigeants[886] pour des raisons méthodologiques et conceptuelles :

---

[885] Aldous HUXLEY, auteur du *Meilleur des mondes*, est un inspirateur majeur du nouveau développement personnel dans la mouvance de Palo-Alto et de l'ésotérisme new-age en Californie.

[886] Il est entendu qu'il y a des psychanalystes hétérodoxes, ouverts à la pluridisciplinarité et au pragmatisme comme il y a des coachs derrière le coaching. Nous désignons ici l'appareil idéologique de la Psychanalyse, en particulier française comme frein au progrès de l'accompagnement clinique ou non. Cf. Le propos éclairant d'un psychiatre, spécialiste des TCC et praticien de l'entreprise : Patrick LEGERON, « La double exception française : trop de Prozac, trop de divan », in MEYER et alii, *op. cit.*, pp.292-299.

- **une prétention universaliste contestable** : l'entreprise est, par construction, un lieu où coexistent plusieurs référentiels. La psychanalyse date de la préhistoire de la pensée systémique et tend à plaquer sur tous les hommes un modèle interprétatif unique, pourtant coloré historiquement et sociologiquement par la Vienne impériale du XIX^{e} siècle. En particulier, le dogme freudien surpondère largement la sexualité comme moteur de l'inconscient. L'identité du leader ne se résume pas à son Œdipe et à ses fantasmes infantiles, loin s'en faut ;

- **un pensée analogique, plus métaphorique que soucieuse d'efficacité** : la démarche de coaching, totalement imbriquée à la logique de l'efficacité dans un temps court comme on l'a montré plus haut, n'est guère compatible avec le processus long et analytique de la cure freudienne ;

- **une vision marquée par la culpabilité judéo-chrétienne**[887] et par la croyance dans une thérapie en profondeur[888] : l'hypertrophie du Pourquoi fait la part belle à l'interprétation, mais ne garantit en rien un mieux-être du patient/client (Comment ?) ;

- **un effet égotique et cathartique** indépendant de la *doxa* freudienne : la psychanalyse n'a pas le monopole de la bienveillance et de l'écoute flottante, dont les effets bénéfiques sont accessibles à toute profession d'aide. Le lien du processus analytique avec le contenu de la cure (suggestions, hypothèses sur l'inconscient, transfert, etc.) n'est guère évident, et les résultats d'une psychanalyse semblent davantage liés à un désir de puissance, d'être reconnu et de s'affirmer qu'à la pulsion sexuelle[889] ;

- **une discipline écrasée par la figure du Père** : l'analyse de la psychanalyse n'est plus à faire, les thérapeutes se soignant tous, peu ou prou, en pratiquant leur art. La dévotion des disciples de FREUD à ses travaux, son exégèse et son apologie en ont fait l'icône d'une pensée absorbant toute critique avec une argumentation systématique, fondée implicitement sur l'hégémonie du mental sur toute autre voie de développement. Le raisonnement circulaire, qui caractérise le débat sur la psychanalyse outre la violence de la

887 Cf. Herbert MARCUSE, *Eros et civilisation*, Minuit, 1963 (1955), pp.76 et seq.
888 A ne pas confondre avec la *Tiefenanalyse* de JUNG, qui procède d'une hypothèse holistique sur l'inconscient, radicalement différent de FREUD en ce sens. Cf. Jacques van RILLAER, « La mythologie de la thérapie en profondeur », in MEYER et alii, *Op. cit.*, p.225.
889 Ce qui accrédite davantage les travaux d'ADLER que ceux de FREUD sur ce point. Cf. *Ibid.*, p.204

défense des champs entre lignes officielles, fait passer la théorie avant la pratique, et le pouvoir avant la performance. Les « mécanismes de défense » de la psychanalyse[890], qu'emprunte le coaching lorsqu'il s'ankylose à son tour, sont d'une idéologie navrante qui ne résiste ni aux faits historiques ni aux attentes de la sphère entrepreneuriale :

> *« Si nous sommes tant critiqués, c'est la preuve que ce que nous disons est vrai. »*
> *« Résister à la psychanalyse, c'est résister à l'inconscient. »*
> *« Résister à la psychanalyse, c'est refouler la sexualité. »*
> *« Ceux qui critiquent la psychanalyse refusent l'idée du déterminisme. »*
> *« La psychanalyse est une science. »*
> *« Ce que nous avançons est confirmé par ce que nous observons cliniquement. »*
> *« Si l'on critique la psychanalyse, c'est qu'on n'a pas (ou mal) été psychanalysé. »*
> *« Ceux qui critiquent la psychanalyse ont besoin d'être soignés. »*
> *« La psychanalyse ne soigne pas des symptômes mais agit, en profondeur, sur les causes. »*
> *« La psychanalyse n'est pas une psychothérapie. »*
> *« Ceux qui critiquent la psychanalyse n'ont pas lu ou ont mal compris les textes fondateurs. »*
> *« Freud est malgré tout un génial découvreur. »*
> *« La psychanalyse est le refuge de l'unique ; elle est la seule à respecter l'individu. »*
> *« La psychanalyse est un rempart contre le totalitarisme. »*

La limite essentielle de la psychanalyse tient à son enfermement dans le matérialisme moderne[891], qui fut sa promesse de salut et de libération individuelle, et en sera sa limite postmoderne, face à l'appel d'être immatériel qui n'épargne pas la sphère dirigeante. Curieusement, les critiques venant des TCC à son encontre insistent plus sur le manque de démonstration d'une théorie pseudo-scientifique, que sur le référentiel strictement matérialiste que FREUD confère au psychisme humain. Parce que la libération sexuelle a contribué à désymboliser le monde vécu, le *logos* psychanalytique qui imprègne la pensée psy dans son ensemble et la culture générale du coach en particulier est moribond : pour devenir coach, il n'y a point d'exclusive ni de panacée dans la thérapie longue. Qu'ont apporté les courants émergents du développement personnel aux sciences humaines contemporaines ?

---

[890] Jacques van RILLAER, « Les mécanismes de défense des freudiens », ibid., pp.413-
[891] Cela s'applique moins à JUNG et REIK, cf. infra § 2.3.1

2.2. Le développement personnel, alternative à la thérapie

Dans un moment historique marqué par la contestation de l'autorité, y compris symbolique, le XXe siècle ne fut pas seulement le théâtre de la déconstruction de l'autorité, en particulier via la psychanalyse et l'anti-psychiatrie[892], mais aussi, paradoxalement, d'émergence d'un nouveau courant qui ébranle la rationalité techno-scientifique pour former un champ d'accompagnement aux contours multiples, désigné comme « développement personnel ».
Trouvant son origine dans l'effondrement de la modernité dans l'univers concentrationnaire nazi (§ 2.2.1), le développement personnel métamoderne ouvre une voie post-freudienne à la thérapie (§ 2.2.2), conduisant à un dépassement de la figure du thérapeute par le « coach » (§ 2.2.3).

2.2.1. La Shoah à l'origine du développement personnel

L'idéal techno-bureaucratique, qui imprègne la rationalisation du management au cours du XXe siècle, est indissociable de l'histoire de la modernité, et de l'idéologie exterminatrice hitlérienne en particulier.
Dans la tradition de l'Ecole de Francfort dans sa lecture critique de la modernité matérialiste, ou encore dans les travaux de ARENDT[893] sur la société industrielle influencés par la pensée heideggérienne, force est de constater une proximité de fait entre l'émergence de la société industrielle d'une part et la Shoah d'autre part : l'extermination systématique des Juifs[894]

892 Cf. Félix GUATTARI, Gilles DELEUZE, *Capitalisme et schizophrénie, l'anti-Œdipe*, Minuit, 1972
893 Cf. Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne, op. cit.*
894 Cf. Raul HILBERG, *L'élimination des Juifs d'Europe*, Fayard, 1988 ; quant aux motivations des SS, une thèse relativement plus libérale vient contester la thèse de la « banalité du mal » de ARENDT reprise par HILBERG, en soulignant que l'oppression

n'aurait pas été pensable ni possible, pour parler comme ARENDT, sans une industrialisation de la mort qui va au-delà de l'épuration ethnique. Le crime contre l'humanité nazi fut sur une telle échelle, et dans une telle perspective de rationalisation économique, qu'il est incomparable en nature et en projet politique. Ce n'est pas qu'une idéologie antisémite ou impérialiste[895] qui a permis la Shoah, mais aussi une production organisée, rationnelle et d'inspiration industrielle[896], de l'extermination systématique d'une population donnée.

Comment penser le progrès humain après Auschwitz ?

Le divorce avec la pensée technique, à mesure que la société de consommation marque l'avènement de l'ère post-industrielle, a eu des répercussions sur les sciences humaines[897], auxquelles l'émergence du développement personnel n'est pas étranger :

- une défiance majeure face aux formes classiques de l'autorité et de la discipline[898] ;
- l'affirmation du primat humain sur l'organisation techno-bureaucratique[899] ;
- devant le recul des idéologies de masse, l'amplification du « *positive thinking* » comme attitude professionnelle et ligne de conduite personnelle ;
- une aspiration au bonheur et à la liberté individuelle, en dehors des grands récits collectifs ;
- penser le leadership après Hitler dans une critique de l'autorité patriarcale traditionnelle[900].

idéologique est compatible avec l'engagement individuel délibéré dans la machine de mort nazie *in* Daniel GOLDHAGEN, *Les bourreaux volontaires de Hitler*, Seuil, 1997

[895] Cf. ARENDT, *Les origines du totalitarisme, op. cit.*

[896] La rationalisation des ressources humaines a-t-elle partie liée avec la machine d'extermination nazie ? Voir le récit inquiétant de François EMMANUEL, *La question humaine*, Stock, 2000

[897] Une partie de la sociologie française, héritière de DURKHEIM, périt dans les camps nazis, expliquant ainsi le creux générationnel autour de FRIEDMANN et le déplacement du centre de gravité sociologique vers une sociologie compréhensive dans les années 50, plus anglo-saxonne.

[898] Un double mouvement a accéléré le renouvellement des sciences sociales vers le behaviorisme et l'école humaniste dès les années 40 : les recherches psycho-sociales de l'armée américaine, anglaise et allemande d'une part, et les recherches sur la légitimité du leader chez MILGRAM, sur la dynamique de groupe de MORENO ou sur la réinsertion par le travail des rescapés des camps au Tavistock Institute d'autre part.

[899] Cette conception a une résonance dans la gestion des ressources humaines, avec une différenciation croissante des responsables orientées OB ou OD, centrés respectivement sur les personnes ou sur l'organisation.

[900] Cf. Alice MILLER, C'est pour ton bien, Aubier, 1983 (1980). Pour mémoire, deux fictions parues en même temps chez le même éditeur témoignent du totem d'Hitler comme figure de

La souffrance a un sens

L'idée centrale qui parcourt l'après-guerre en matière de développement personnel est la suivante : face à la violence inouïe de la réalité nazie, la survie passe par un choix conscient de libération intérieure, une « préparation mentale » et un recadrage de ses représentations. La souffrance extrême a toujours un sens porteur d'espoir[901].

Dans des registres divers, beaucoup d'auteurs qui ont marqué le développement personnel et professionnel ont connu l'expérience des camps : BETTELHEIM en sciences de l'éducation[902], HILLESUM en philosophie morale[903], FRANKL en thérapie positive[904], Simone WEIL en théologie du travail[905], pour ne citer que les plus célèbres.

L'émergence des courants cognitivistes et comportementalistes a donc partie liée avec l'expérience de la survie à la modernité. Outre la conversion à la subjectivité foncière qui remplace les engagements collectifs par le développement personnel, il s'y joue aussi un dépassement méta-moderne du politique par l'accroissement de conscience subjective, qui préfigure le rapprochement « psy-spi » et Occident-Orient dont le coach est un marqueur contemporain[906].

---

l'autorité maléfique : d'un côté, une satire nihiliste in Patrick BESSON, Lui, Albin Michel, 2001 ; de l'autre, un conte humaniste in Eric-Emmanuel SCHMITT, La part de l'autre, Albin Michel, 2001.

901 Selon la posture cognitiviste ou holistique, ce sens est à se forger par le mental ou à découvrir par la méditation. Dans les deux cas, la subversion du néant est totale.

902 Si l'Ecole orthogénique et son leader sont aujourd'hui vivement critiqués, sa contribution au développement de conscience cognitive est majeure. Cf. Bruno BETTELHEIM, *Le cœur conscient*, Hachette Pluriel, 2000 (1960)

903 Son témoignage, d'une foi en la vie joyeuse au cœur même de la tourmente nazie, préfigure LEVINAS et FRANKL : Etty HILLESUM, *Une vie bouleversée*, Seuil Points, 1985 (1980)

904 Victor FRANKL, *Découvrir un sens à sa vie*, Ed. de l'homme, Montréal, 1993

905 Simone WEIL, juive convertie au christianisme, est morte à Londres en 1944. Cf. Simone WEIL, *La pesanteur et la grâce*, Plon Pocket, 1988 (1947)

906 Le métissage des disciplines de l'âme qui brise les frontières dressées entre territoires psy en Occident s'illustre bien dans certaines tentatives syncrétiques, de JUNG à FROMM pour réenchanter la psychologie moderne. Le coach peut être l'artisan de ce pont entre développement personnel, professionnel et spirituel. Cf. D.T. SUZUKI, Erich FROMM, Richard de MARTINO, *Bouddhisme zen et psychanalyse*, Puf, Quadrige, 1971, p.91

Ainsi, à la critique sociale, portée en partie par la psychanalyse, s'est substituée après 1945 une phénoménologie du sujet portée en partie par les thérapies cognitivo-comportementales. Aux idéologies du salut matériel ont succédé des formes atomisées de recherche de paix et de révolution intérieure.

Ainsi, l'horreur nazie a paradoxalement accouché d'un nouveau champ d'investigation de la conscience, au-delà des querelles matérialistes entre psychanalystes et psychiatres : le développement personnel est né à Auschwitz, le développement du leadership s'y est émancipé de l'OD.

Quel retentissement ce mouvement a-t-il eu sur le champ clinique ?

2.2.2. « De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse »[907]

Dans un autre moment historique, la contestation radicale des institutions psychiatriques et de la normalité[908] a conduit à élargir le paradigme de la psychiatrie d'une et de la psychothérapie d'autre part ; le foisonnement des pratiques, dans une société de plus atomisée, rapproche les théories psychiques des pratiques d'accompagnement dont le coaching est la forme professionnelle.

L'échec de la psychologie de la libération

D'une part, on assiste à un **effritement des théories critiques** en particulier et du structuralisme en général, lié paradoxalement à une banalisation de la psychanalyse dans la

[907] Sur ce point, Robert CASTEL, *op. cit.*, pp.100-114

[908] Il s'agit essentiellement d'une contestation de l'analogie biologisante de la santé physiologique et de la santé mentale, qui met en question la notion de pathologie organique dans la clinique, y compris freudienne. Cf. CANGHILEM, *op. cit.*, p.139 et p.152

société. Une « psychanalyse de masse »[909] banalise à la fois la vulgate freudienne et en fait une référence icônique intouchable. La psychanalyse est victime de son succès, transformant les débats éthiques en querelles idéologiques, voire politiques pour la domination du champ psychiatrique hier, et du développement personnel aujourd'hui. Le monopole idéologique de la psychanalyse s'effrite au contact des pratiques post-psychanalytiques intégrant le corps et l'esprit au mental[910], selon des appareillages pluridisciplinaires privilégiant l'efficacité opérationnelle sur la cohérence théorique[911]. La tétralogie structuraliste LEVI STRAUSS-LACAN-FOUCAULT-ALTHUSSER garde une emprise intellectuelle qu'elle a largement perdue sur le plan des expériences pratiques.

D'autre part, la place du **travail comme moteur identitaire** incontournable dans la société post-industrielle rend caduques certaines positions radicales sur l'économie psychique du refoulement et du rendement de masse[912] ; non pas que l'aliénation au travail disparaisse dans le capitalisme avancé, mais l'hypothèse d'une domination[913] délibérée, imputée aujourd'hui aux « marchés financiers » et aux « actionnaires », niant le principe de plaisir par le principe de réalité[914] est réductrice du vécu psychique au travail. En surestimant le déterminisme historique ou pulsionnel, les psychanalyses marxiste ou libérale ignorent l'apprentissage organisationnel, les dynamiques culturelles et les stratégies complexes d'épanouissement individuel[915]. La théologie de la libération, remplacée par l'utopie freudienne de la libération par l'absence de leader[916], renvoie aux engagements sociaux de masse, gouvernés exclusivement par une vision matérialiste, économique et politique, du monde. Avec l'émergence des thérapies brèves, l'idéologie du salut se déplace, dans la psychothérapie contemporaine, du collectif à l'individu.

---

909 CASTEL, *op. cit.*, pp.155-177

910 CASTEL y voit une revanche tardive de REICH sur FREUD, avec un marxisme atténué. *Ibidem*, p.164

911 Le bricolage instrumental du développement personnel et professionnel est souvent caché comme une maladie congénitale honteuse ; d'un point de vue empirique, cela dissimule surtout l'infondé de la ligne de démarcation entre médecine et charlatanisme, qui renvoie à la mauvaise conscience des coachs et thérapeutes dans les querelles entre sciences dures et sciences molles.

912 Cf. MARCUSE, *op. cit.*, pp.70-83

913 Cf. COURPASSON, *op. cit.* et LE GOFF, *op. cit.*

914 Thèse défendue par MARCUSE.

915 La posture marxiste de la psychologie critique nous semble surtout datée par son prisme collectiviste : les superstructures ne suffisent pas à rendre compte des leviers de guérison ou d'épanouissement personnel que l'individu mobilise.

916 Cf. FREUD, *L'avenir d'une illusion*, Puf, Quadrige, 1995 (1948), pp.8 et seq.

L'insuffisance de la psychologie instrumentale

Dans une perspective libérale, qualifiée souvent d'anglo-saxonne, la critique de la critique psy a trouvé dans la psychologie humaniste un écho et une tribune post-tayloriennes[917] : dans une conception pragmatique du sujet, la psychologie y rencontre une conception technique, instrumentale voire industrielle de l'épanouissement personnel.

Née sous les auspices d'Abraham MASLOW, de Carl ROGERS, de Fritz PERLS, manifestée essentiellement par la Gestalt-thérapie, l'Analyse Transactionnelle et la Programmation Neuro-Linguistique, la psychologie humaniste procède d'une vision rousseauiste de l'homme, mais plus réformiste que l'orthodoxie critique. Faisant voler en éclats la notion de pathologie, les thérapies nouvelles ont une proximité avec la rationalité de l'entreprise telle que le coaching y puise généralement ses principaux fondements théoriques.
Or, opposant la post-modernité rousseauiste des TCC à la modernité tragique de la psychanalyse, le corpus de psychologie humaniste marque à son tour l'insuffisance des sciences humaines pour fonder le développement personnel :

- **une pseudo-science humaine** : le behaviorisme industriel est une approche mécaniste, inspirée d'une étologie animale souvent plaquée sur les comportements professionnels pour légitimer des pratiques managériales et des compétences relationnelles nouvelles ;

- **une vision simpliste du développement humain** : en réduisant le développement personnel à une acquisition de compétences comportementales, à une mobilisation de capacités cognitives et émotionnelles, la vision holistique de l'homme est entamée par des

[917] « Les nouvelles thérapies témoignent ainsi du fait qu'il est possible d'instrumentaliser la subjectivité et l'inter-subjectivité par des interventions extérieures. Elles promeuvent une vision de l'homme par laquelle il se conçoit lui-même comme un possesseur d'une sorte de « capital », qu'il gère pour en extraire une plus-value de jouissance et de capacités relationnelles. (…) Ce que TAYLOR ou la psychologie industrielle ou la psycho-physique promouvaient comme possibilité de mesure et de manipulation d'une dimension de l'homme se trouve ici globalisé. Ces approches peuvent effectivement se dire humanistes, du moins en ce sens que c'est la totalité de l'homme qui se trouve prise en compte, fût-ce pour être instrumentalisé. » CASTEL, *op. cit.*, pp.170-171

habillages thérapeutiques de plus en plus spécialisés et sophistiqués, dont l'audience est comparables aux cycles de vie des innovations marketing ;

- **une boîte à outils naïve** : le développement personnel ramené à une auto-formation du type « Gérer son…en dix leçons », réduit les ambitions du développement personnel et professionnel à un agir communicationnel purement instrumental[918]. En agissant sur le comment plutôt que sur le pourquoi, le risque est grand de corriger l'impact sans questionner l'intention. L'éthique humaniste de ces approches est donc parfois contestable ;

- **une contractualisation de la relation au patient**[919] : l'idée même de performance gouvernant les TCC fait de l'obligation de moyens du thérapeute un quasi-protocole de résultats, mesurables et quantifiables. La résolution de crises ponctuelles s'accommode de ces vocables qui brouillent l'économie psychique du « mieux être ».

- **un appauvrissement symbolique** : dans une conception marquée par l'urgence des philosophies de temps incertains[920], la psychologie humaniste est surtout hominocentrée. Fondée sur un humanisme sans transcendance, elle ne peut penser l'impensé du paradigme utilitariste. Soigner les TOC par une démarche behavioriste est certes efficace, mais qu'est-ce que le règne de l'efficacité dans la psyché signifie quant aux possibilités de réalisation de soi en termes artistiques, philosophiques, spirituels voire mystiques[921] ?

Pour des raisons opposées, la psychanalyse et les thérapies nouvelles peinent à circonscrire le besoin de développement immatériel. Prisonnières du positivisme, ces démarches curatives longues ou brèves peinent à accompagner la production de sens pour soi et pour autrui.

---

[918] Cf. Frédéric ROSENFELD, « L'avenir d'une désillusion, ou comment guérir de la psychanalyse en dix leçons », *in* MEYER, *op. cit.*, pp.278-291

[919] A partir de ROGERS et d'ERICKSON, la confusion des termes patient et client montre le déplacement vers une démarche individuelle de transaction voire de consommation d'accompagnement psychique.

[920] Cf. Supra, § II-1.1.1, note 15

[921] La réponse des TCC aux critiques quant à leur réductionnisme anthropologique consiste souvent à se défendre de toute idéologie du sujet, présentant une prétention mesurée, strictement opérative de leurs travaux. Mais quelle pire idéologie que celle consistant à croire ne pas en avoir ? Sur l'idéologie pragmatique du coaching de dirigeant, cf. Supra § I-1.3.1

L'émergence du coaching, qui entend concilier la rationalité de la firme et l'appel d'être des dirigeants, est-elle une alternative ou un prolongement du soin psychique ?

2.2.3. Le coach comme dépassement du thérapeute

A mesure que le développement professionnel se dégage d'une filiation encombrante avec la psychanalyse d'une part, et les nouvelles thérapies d'autre part, le pouvoir de l'expert en mécanismes psychiques diminue au profit d'une posture maïeutique dans laquelle le thérapeute n'est plus un « sujet supposé savoir ». De façon analogue au recul du conseil-expert en stratégie, le coaching de dirigeant émerge sur les décombres du savoir clinique de la pensée psy.

Coaching et thérapie : une vision élargie du développement de soi

A certains égards, le coaching n'est évidemment pas substitutif d'une thérapie psychique : face à des pathologies mentales, face à des troubles neurologiques ou face à des souffrances psychiques dont le diagnostic est indiscutable, le recours au soin médical est incontournable[922]. Le coach est souvent l'antichambre d'un travail plus lourd, voire le prescripteur d'une aide thérapeutique quand le corps ou le psychisme lâchent.

Pour autant, le coach n'a pas besoin de porter un diagnostic psy pour se rendre compte qu'il est incompétent face à des questions de santé personnelle. Inscrit dans l'entreprise, le coaching n'en est pas moins imprégné de la société de l'information : la pensée psy est dans le domaine public, et l'observation attentive du récit du dirigeant (troubles du sommeil, émotivité, auto-médication, idées noires, autres symptômes physiques) suffit souvent pour

[922] C'est moins des coachs que des psychiatres que vient ici l'amalgame entre les deux démarches : généralement, le tropisme doloriste de la psychiatrie et de la psychologie clinique fait des incursions dans le coaching en France. Mais les situations de coaching en entreprise sont-elles comparables à la prise en charge la souffrance clinique ? Cf. Patrick LEGERON, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2001 ; Pierre ANGEL, Patrick AMAR, Marie-Josée GAVA, Brigitte VAUDOLON, *Développer le bien-être au travail*, Dunod, 2005

être vigilant. Porter un regard extérieur, dans une relation de confidentialité et avec un œil aiguisé à des profils d'entreprises et de personnalités divers, sont les vraies compétences cliniques du coach.

En outre, l'entreprise est un espace où la maladie est moins présente que dans la société civile, qu'elle soit niée par l'emprise managériale ou écartée par la sélection des élites. Dès lors, pour le coach de dirigeant, la difficulté est moins d'identifier le besoin que de convaincre la personne de se faire aider sur un plan personnel : l'acte de coaching, centré plus sur ce processus de prise de conscience que sur la désignation du problème, ne concerne pas que le coach mais tout l'entourage du dirigeant[923].

Enfin, pour un dirigeant, le coaching n'exclut pas une thérapie personnelle, l'un et l'autre pouvant se nourrir mutuellement.

Coaching ou thérapie : une rupture de paradigme

L'apparition du coaching se fait à un stade de maturité, voire de déclin de la psychanalyse et de la psychothérapie. En conséquence, l'hypothèse d'un dépassement de la thérapie par le coaching peut être défendue selon trois perspectives datées historiquement :

- primo, la **sophistication des services personnalisés** : la sphère privée et la sphère professionnelle s'interpénètrent, conduisant à un surinvestissement du rapport au travail qui valorise le coach et dévalorise le psy. Succédant à l'ère fordienne, la dématérialisation de l'économie et des relations professionnelles que les NTIC accentuent rend légitime la consommation de services de proximité, très individualisés et à haute valeur ajoutée. Les dirigeants sont décomplexés en allant voir un coach par le prestige narcissique qui est associé au coach. La promesse de puissance démultipliée et d'accélération de performance immatérielle séduit les plus réfractaires au développement personnel ;

[923] Tel fut le point d'entrée magistral de l'Ecole de Palo Alto dans les thérapies brèves et dans le développement personnel plus largement. Cf. Paul WATZLAWICK, J. WEAKLAND, R. FISCH, *Changements, paradoxes et thérapies, op. cit.*, p.49

- secundo, **l'après 68**. L'utopie du coaching promet un leader émancipé de l'autorité : le coach est un thérapeute de l'ère postindustrielle, au-delà du principe de réalité que l'autorité du docteur incarnait. La crise de la représentation rend les maîtres-à-penser plus suspects que les coachs de processus. L'imaginaire sportif aidant, l'entraîneur et le préparateur sont préférés au sélectionneur et au patron de club. Le coach n'est pas seulement le remplaçant du conseil-expert thérapeutique, il est aussi le nouveau référent idéalisé dans un système managérial où le supérieur hiérarchique est de plus en plus contesté.

- Tertio, **le repli cartésien** : le coaching et la thérapie sont des catégories distinctes uniquement dans une perspective occidentale qui a pris l'habitude de séparer le corps de l'esprit, la médecine du développement personnel. Ces mots désignent des pratiques souvent similaires dans des civilisations où le prêtre et le guérisseur procèdent d'une même démarche (le guru hindou). Dans le bouddhisme zen[924], dans l'hindouisme[925] ou dans le syncrétisme new-age[926], la proximité des pratiques est patente entre tous les professionnels de l'accompagnement et du soin. A une époque de confusion des référentiels, le coach s'embarrasse moins des préoccupations de frontières que le thérapeute, et tire son succès de sa plastique de donneur universel.

En définitive, la pensée psy imprègne tellement le discours sur le développement personnel et sur l'entreprise de soi qu'elle s'est émancipée de la figure même du thérapeute. Si « le manager est un psy »[927], on oublie de dire que la psy n'a plus besoin de thérapeutes, au sens classique du mot. Le coaching apparaît comme une démarche de thérapie continue sans pouvoir du thérapeute, entre *life-long learning* et médecine chinoise. En tant que clinique pour dirigeants en bonne santé, tout coaching est une thérapie brève financée par l'entreprise, dont la responsabilité pour « soigner » ou « guérir » le dirigeant incombe plus au client qu'à son coach.

---

924 Cf. David BRAZIER, *Bouddhisme et psychothérapie*, JC Lattès, 2000 (1995)
925 Cf. Jacques VIGNE, *Le maître et le thérapeute*, Albin Michel, 1991
926 Cf. Pascal LELEU, *Management et fluidité*, L'Harmattan, 2003
927 Cf. Eric ALBERT, Jean-Luc EMERY, *Le manager est un psy*, Organisation, 1998

Le coach joue les trouble-fêtes du développement personnel, attestant les limites des sciences humaines dans le paradigme utilitariste qui les sous-tend.

Comment le coach résout-il la faille du développement immatériel sur laquelle il fonde sa justification, en lieu et place du thérapeute psy ?

2.3. La réconciliation « psy-spi » incontournable

Renvoyant dos à dos ses ascendants psychanalytiques d'une part, et de nouvelles thérapies d'autre part, le coach de dirigeant promet une phénoménologie sans clinique, un développement personnel sans thérapeute, une démarche utilitariste mais « dans l'obédience de l'être », selon le mot de HEIDEGGER. Figure emblématique de l'accompagnement immatériel dans la sphère de l'entreprise, notre hypothèse ici est que le coaching de dirigeants atteste l'incontournable réconciliation du psychologique et du spirituel dans le développement du leadership.
En revisitant ce que le développement des dirigeants doit à la pensée jungienne (§ 2.3.1), nous verrons les nouvelles ramifications ésotériques du développement du leadership (§ 2.3.2), conduisant à reposer la question de la profession de foi nécessaire au dirigeant d'entreprise (§ 2.3.3).

2.3.1. De REIK au MBTI : un leadership non humaniste

Vers une phénoménologie psychique

Les instruments psychologiques pour penser le développement professionnel dans le paradigme utilitariste ont en commun d'envisager l'homme dans une perspective objectale, matérielle et chosiste parfois. Pour saisir la façon dont le coaching aborde l'aspiration immatérielle du dirigeant dans la faille de la rationalité instrumentale, il est utile de repérer les auteurs qui, à l'origine même de la psychologie moderne, en ont contesté certaines hypothèse matérialistes et individualistes.

Theodor REIK fut le précurseur d'une phénoménologie de l'inconscient, qui prit rapidement ses distances avec l'institutionnalisation de la psychanalyse freudienne autour des points suivants :

- **un éveil plus qu'une clinique** : FREUD conteste à la fois au médecin et au « laïc »[928] la légitimité pour pratiquer une psychanalyse, en l'absence d'une stricte démarche didactique[929]. Outre l'enjeu évident de territoire qui se jouait ici, REIK contesta la fonction utile de l'analyste. Sans professer une « auto-analyse », il insiste sur les qualités heuristiques de ce dernier, en particulier « l'attention intérieure involontaire »[930]. Il fait l'éloge de la surprise face à des processus inconscients refoulés, et préfigure ainsi la supériorité du cerveau « droit » sur le cerveau « gauche »[931] dans le développement personnel et professionnel.

- **la conscience de soi comme connaissance en soi** : professant le lâcher prise avant l'heure, REIK insiste sur l'importance de l'introspection (*Selbstbeobachtung*) comme compétence foncière de l'analyste[932]. Il préfigure une idée majeure de l'accompagnement de dirigeant, selon laquelle l'essentiel du professionnalisme du coach n'est pas dans une technique qui s'apprendrait de l'extérieur, mais dans l'aptitude à deviner de l'intérieur[933] le sens des processus inconscients par son expérience pratique, en veillant à mettre à distance (*Entfremdung*) les certitudes de son ego[934] ;

---

928 Cf. *supra* Note 40
929 Cf. FREUD, 1985 (1926), *op. cit.*, pp.142-150
930 Theodor REIK, *Le psychologue surpris, Deviner et comprendre les processus inconscients*, Denoël, 1976 (1935), p.73
931 En référence au modèle de Ned HERRMANN, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Retz, 1992 (1989)
932 REIK, *op. cit.*, p.48
933 Ce point d'entrée du progrès personnel par le monde intérieur de chacun est à la base des travaux de Ken WILBER, *op. cit.*, Chap. 5
934 *Ibid.*, « Le savoir vécu et le savoir appris », pp.110-121

- **l'inconscient comme porte ouverte vers des voix intérieures** : sans remettre en cause les travaux critiques de FREUD sur la religion, REIK montre comment la conscience morale fonctionne par des « voix intérieures »[935], manifestations d'un sur-moi ayant intériorisé les injonctions parentales. En pratique, cela met en exergue les conflits moraux intrapsychiques, rejoignant l'hypothèse du coach de dirigeant que toute question pratique est une question morale avant tout (identitaire, politique ou affective).

Tout ce qui n'est pas rationnel n'est pas irrationnel

Plus encore, l'initiative d'un développement intérieur holistique et non humaniste est née avec la psychologie analytique de Carl Gustav JUNG. Le disciple puis dissident de FREUD inaugure, en effet, une conception méta-moderne de la thérapie des profondeurs, réunissant les fondements scientifiques, tangibles, occidentaux de la « psy » et ceux magico-mythiques, mystérieux, orientaux de la « psi ». Que doit le coaching de dirigeant à la perspective jungienne du développement immatériel ?

- **la *reflexio*[936] comme retour sur soi**[937] : le dirigeant coaché n'a besoin de l'hypothèse de son inconscient non pas tant comme instance organique que comme porte d'entrée vers d'autres niveaux de conscience que ceux qu'il mobilise habituellement. Contestant l'immanence naïve du comportementalisme, cette approche installe le coaching dans une démarche de verticalité évoquée plus haut, permettant d'accéder à une conscience globale et non égotique[938] ;

---

935 REIK, « Sur l'origine de la conscience morale » *in Le besoin d'avouer*, Payot, 1973
936 Cf. C.G. JUNG, *L'âme et la vie*, Livre de Poche, 2002 (1963), p.54
937 L'ethnopsychiatrie a jeté des ponts « psy-spi », en particulier entre le « retour sur soi » de la tradition juive et le développement personnel d'inspiration analytique, cf. Roger DUFOUR, *Ecouter le rêve*, Robert Laffont, 1992
938 « En ayant conscience de ce que ma combinaison personnelle comporte d'unicité, c'est-à-dire, en définitive, de limitation, s'ouvre à moi la possibilité de prendre conscience aussi de l'infini. » Cf. C.G. JUNG, *Ma vie, souvenirs, rêves et pensées*, Gallimard Folio, 2001 (1961), p.370

- **pas de vision stratégique sans visions magico-mythiques**[939] : Toute émotion psychique reflète, plus profondément une image[940], représentation d'une réalité platonicienne : la puissance curative de l'imagination sur l'état émotionnel[941] se retrouve dans le recours aux métaphores, aux intuitions et au « sixième sens » du dirigeant que le coach sollicite et qu'il stimule, entraînant le coaché à écouter sa voix intérieure ;

- **la puissance intérieure mue par des forces métaphysiques** ; rompant avec l'humanisme freudien, JUNG hypostasie Dieu[942] et l'âme comme résidu d'existences ancestrales[943]. Conciliant l'individuel et le collectif, le mental et le spirituel, le développement immatériel consiste à se relier au sens ontologique d'une conscience élargie de l'humanité (supposée universelle). Prosaïquement, cette perspective fournit au coaching un fondement anthropologique solide : la quête du sens de sa vie professionnelle, à travers des phénomènes mystérieux de synchronicité[944], révèle un processus plus vaste de métamorphose intérieure pour accomplir son « destin » professionnel[945].

La pensée jungienne s'affranchit du rationalisme matérialiste de FREUD, et jette un pont stimulant pour l'accompagnement de dirigeant entre la connaissance de soi et la quête de sens stratégique[946]. Pourtant, l'irruption d'une logique immatérielle dans le coaching de dirigeant peut sembler anachronique dans la sphère entrepreneuriale, apparemment gouvernée par la rationalité instrumentale. Le développement des dirigeants procède-t-il d'une métaphysique

939 JUNG, *op. cit.*, (1961), p.342
940 JUNG, *op. cit.*, (1963), p.34
941 JUNG, *op. cit.*, (1961), p.206
942 *Ibid.*, p.83
943 *Ibid.*, p.273 ; JUNG emprunte à la pensée indienne (p.317) l'hypothèse des vies antérieures (p.361), pour démontrer l'hétéronomie du contenu inconscient des rêves.
944 JUNG, *op. cit.* (1963), p.37
945 JUNG, *op. cit.*, (1963), p.258
946 Les rêves du dirigeant ont leur place dans le coaching, sans pour autant recourir à l'appareillage freudien. Cf. « Prétendre que les rêves ne sont que la réalisation de désirs refoulés est une conception depuis longtemps caduque. (…) Mais que ne pourrait-on y trouver en outre ? Les rêves peuvent être faits de vérités inéluctables, de sentences philosophiques, d'illusions, de fantaisies désordonnées, de souvenirs, de projets, d'anticipations voire de visions télépathiques, d'expériences intimes irrationnelles et de je ne sais quoi encore. » JUNG, *op. cit.* (1963), p.72

libérale ? Ou bien y a-t-il un déterminisme du leadership que révèlerait le coaching comme une science occulte ?[947]

Eloge de la diversité

Le coaching dissimule, derrière une idéologie pragmatique qui parachève l'*homo oeconomicus* en la figure du dirigeant d'entreprise, une rupture de paradigme qui va au-delà d'une psychologie managériale. L'influence de JUNG sur le développement des dirigeants consiste en un syncrétisme commode.

La plastique du capitalisme comme métasystème de la vie économique s'accompagne d'un élargissement de la théorie standard[948], assoupli, amendé et enrichi de toutes ses critiques. Il en résulte un enchevêtrement croissant de référentiels, une expansion interprétative qui rend compte de la réalité complexe des mécanismes de marché de façon plus fidèle.

De manière analogue, il n'est pas surprenant que le modèle théorique freudien s'élargisse dans le développement personnel, professionnel et spirituel pour rendre compte des pratiques plus hétérodoxes qui sont à l'œuvre. Le coaching de dirigeant reflète le syncrétisme psy-spi inauguré en particulier par JUNG autour des trois points suivants :

- **du thérapeute à l'accompagnant** : en prenant ses distances avec la clinique médicale, JUNG reconnaît que la psychanalyse n'est pas exclusive d'autres formes d'accompagnement, y compris psychologiques[949]. La proximité de cette pluralité[950] avec

[947] Certaines hypothèses sur l'inconscient collectif ou sur les rêves comme réminiscence de vie antérieure sont indémontrables scientifiquement et peuvent sembler fantaisistes au titre l'OB et de l'OD ; mais la main invisible de SMITH, le fétichisme de la marchandise marxiste ou la matrice freudienne dans l'Œdipe sont-ils moins spéculatifs ? Toute hypothèse d'anthropologie symbolique semble fantaisiste jusqu'à ce que le paradigme utilitariste l'intègre en lui conférant une légitimité rationnelle : le marketing des services, la modélisation financière, la gestion des hauts potentiels. L'ethnologie de la pensée magique dans les sciences de gestion, et de sa fonction utile, reste à faire.

[948] Cf. GOMEZ, *op. cit.*, (1996), pp.15-23 et BOYER, CHAVANCE, GODARD (coll.), *op. cit.*, pp.277-310

[949] Cf. JUNG, *op. cit.* (1963), p.212

l'orientation naturelle du conseil en stratégie est évidente. L'opportunisme du coach caméléon quant aux boîtes à outils qu'il mobilise est opérant pour adresser les situations singulières de ses clients. Dès lors, le professionnalisme de l'accompagnant ne dépend pas tant d'une méthode thérapeutique univoque mais de sa bienveillance et de son extrême adaptation aux cas vécus qu'il rencontre[951] ;

- **les archétypes, une pluralité intérieure** : la notion d'archétypes, forgée par JUNG, met en exergue l'existence de facteurs ontologiques déterminant les types de personnalité et de comportements sociaux. Au-delà d'une grille diagnostique qui réduit la réalité qu'elle observe[952], la notion de types de personnalités libère plus qu'elle n'enferme dans des catégories figées : la redécouverte de ses contradictions intimes, le choix de faire parler une « sous-personnalité »[953] ou l'autre, la modélisation de son développement intérieur dans un chemin cohérent, sont autant de lectures possibles des archétypes jungiens. La filiation de certains outils de développement du leadership avec JUNG, en particulier du *Myers-Briggs Type Indicator*, offre au coaching de dirigeant un instrument de représentation des modes d'action et d'être possibles pour la personne coachée[954]. Un coaching prenant appui sur une grille de type MBTI a comme point d'entrée manifeste un benchmarking comportemental du dirigeant (« dîtes-moi si je suis un bon manager ») et comme aboutissement latent l'acceptation d'une pluralité de styles de personnalités à l'intérieur de soi (« je peux faire comme toujours, je peux aussi faire autrement ») ;

---

950 La coexistence de plusieurs démarches d'accompagnement professionnel ne signifie pas nécessairement relativisme éthique et nivellement pratique ; c'est un fait que le coaching n'échappe pas à un bricolage individuel de nouvelles thérapies, qui éclate et recompose les repères de la psychologie clinique et de la psychanalyse. Pour autant, l'universalisme du coaching repose sur le dépassement de tout prosélytisme par une vue « métamorphique » du développement des dirigeants.

951 Cf. JUNG, *op. cit.* (1961), p.157

952 Voir les critiques « scientifiques » du MBTI, cf. David PITTENGER, « Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator », *Consulting Psychology Journal*, 57, 3, pp.210-221

953 Pierre CAUVIN, Geneviève CAILLOUX, *Le soi aux mille visages*, Ed. de l'Homme, 2001

954 Ici comme ailleurs, l'usage de l'outil conditionne largement son éthique : utiliser le MBTI en recrutement ou en évaluation de potentiel ne véhicule pas les mêmes hypothèses et les mêmes conclusions que son utilisation en développement professionnel. La déconstruction de ses propres outils est sans doute un gage de professionnalisme du coach.

- **une phénoménologie de la psyché** : JUNG apporte une issue à l'opposition entre clinique freudienne et direction de conscience religieuse en proposant une double entrée dans le développement de soi. En rejetant l'analyse causale et positiviste où la guérison du patient vaut plus que le patient guéri, le psychanalyste suisse situe l'action de la psychothérapie analytique entre le déterminisme onirique freudien et une téléologie de l'âme empruntée à l'ésotérisme indien[955]. Le sens perdu de la modernité tragique de FREUD est retrouvé dans une perspective spirituelle du devenir de l'âme, dont la thérapie n'est qu'un volet particulier, à un niveau de conscience particulier[956]. Le coaching de dirigeant, où la raison raisonnante n'est pas seule à produire des résultants, s'apparente à cette orientation finaliste du développement professionnel : un dirigeant n'investit pas son énergie dans un coaching uniquement pour y trouver des astuces comportementales ou des gratifications narcissiques, mais pour dévoiler, à l'insu de sa volonté de puissance, le sens profond de son action de leadership.

En resituant la psychothérapie dans une phénoménologie du sujet, JUNG renoue avec la tradition d'une vision holistique de l'homme en développement matériel et immatériel. Tournant le dos à la psychologie humaniste et aux héritages utilitaristes de la psychologie, le coaching de dirigeants affirme un élitisme[957] préalable à tout progrès collectif, qu'il soit organisationnel, stratégique ou social. La dimension vocationnelle[958] de la fonction de dirigeant est une profession de foi qui déborde l'OB et l'OD.

---

955 Cf. JUNG, *op. cit.* (1963), p.78-79

956 Il est clair que, dans cette perspective, le coaching n'est pas inférieur ou supérieur à la psychothérapie, ils participent d'une même métamorphose intérieure, mais dans des registres de conscience (professionnelle, personnelle) et des états physiques (en référence à la médecine ayurvédique, fondé sur les énergies des corps subtils) différents. Cf. Janine FONTAINE, *La médecine des chakras*, Robert Laffont, 1993

957 JUNG assume à la fois que l'atome central du développement immatériel est l'individu d'une part, et que le travail sur soi relève d'un élitisme choisi d'autre part. Cf. JUNG, *op. cit.* (1963), pp.184, 188

958 JUNG affirme le primat du symbolique sur les pulsions matérielles du leadership. Diriger sans croire est périlleux ; il rejoint aussi les travaux de WEBER sur la privatisation de Dieu dans le développement du protestantisme. « Je suis de ceux que leurs convictions font souffrir. » JUNG, *op. cit.* (1963), p. 373 et *op. cit.* (1961), p.378

2.3.2. Nouvelles ramifications de l'ésotérisme dans le développement du leadership

Avec le pont jeté entre développement professionnel et immatériel, le coaching de dirigeant trouve un fondement disciplinaire multiple et homogène. Tant que la profession n'est guère instituante, le coaching de dirigeant reste à l'abri du prosélytisme d'une école de pensée aux dépens d'une autre.
Afin de repérer les lignes de force communes aux pratiques diverses du développement du leadership, deux ramifications ésotériques apparaissent :

Faire vœu de simplicité

D'une part, l'accès libre aux outils de sagesse est public, libre et sans prérequis intellectuel. La simplicité des instruments du coach de dirigeant tranche avec la sophistication croissante des outils de conseil expert. Pour le coach de dirigeant, l'essentiel n'étant pas de détenir un savoir spécifique mais de transférer des attitudes de questionnement intérieur au coaché, la facilité d'entrée dans les registres du développement du leadership est nécessaire[959]. L'audience du coaching dans le grand public tient également à la limpidité des instruments qu'il emploie, qui ne disqualifie pas pour autant son efficacité. C'est avant tout l'intention et l'usage qui accompagnent les références ésotériques du coach qui en rendent l'usage pertinent ou suspect[960].

Cet ancrage dans la simplicité intellectuelle rapproche le coaching de l'ésotérisme ; l'ennéagramme[961] en offre un exemple parlant :

---

959 La pauvreté intellectuelle des manuels de développement personnel, spirituel et professionnel n'enlève rien à la puissance de leur propos, lorsqu'il s'agit de livrer des clefs non mentales de la conscience. Par exemple, cf. Mihalyi CSIKSZENTMIHALY, *op. cit.*

960 C'est la problématique, toutes choses égales par ailleurs, des ouvrages de Ron HUBBARD : la vulgarisation des hypothèses de psychologie humaniste et de thérapie cognitive rencontre un réel désir de connaissance intérieure du grand public. Les choses se gâtent sérieusement avec l'édifice syntaxique et commercial de l'église de scientologie, condamnée comme secte en France à plusieurs reprises. Cf. Ron HUBBARD, *La dianétique, la puissance de la pensée sur le corps*, New era publications, 1990

961 Cf. Eric SALOMON, Lizbeth ROBINSON, *L'ennéagramme*, Bernet-Danilo, 2002. L'ennéagramme est une grille de 9 types de personnalités visant mieux appréhender le « moi intérieur » ; popularisé par GURDJIEFF dans les années 30, ses principaux théoriciens en développement personnel et professionnel furent Helen PALMER, Claudio NARANJO, Oskar ICHAZO et David DANIELS. Voir www.enneagramme.net

- **Un outil facile à mémoriser**, en 9 points, partant du bon sens et de l'observation vécue par chacun. Cet éclectisme répond au pragmatisme du coach de dirigeant, centré sur la clarification des objectifs et du plan d'action plutôt que sur l'élaboration analytique du profil de leadership ;

- **Un processus d'auto-administration et de partage collectif** ; dans l'esprit tribal de la communication new-age, l'identification de son type, de 1 à 9, dans l'ennéagramme n'est qu'un point de départ à un échange avec d'autres personnes du même type, ou de types en relation directe. Selon une propagation virale, l'apprentissage de l'ennéagramme procède par spéculations successives, dans une démarche de découverte des subtilités de plus en plus grandes de son type émotionnel ou comportemental. Cette approche, typiquement gnostique, est féconde pour la subjectivité assumée du coach de dirigeant[962].

- **Un outil désacralisé** : même si les 9 types figent, en référence à une gnose explicite[963], des dispositions intérieures du développement immatériel, la finalité de la démarche n'est pas de trouver une réponse définitive mais d'accepter ses possibles et ses limites et décoder ceux des autres. Comme le MBTI, la valeur heuristique de l'outil s'arrête quand le coaché se l'approprie, quitte à le mettre en pièce ;

- **La glose rejoint la gnose**, car l'ennéagramme n'est pas exclusif d'autres instruments d'exploration intérieure. Le croisement de lectures de la personnalité[964] ne conduit pas à une aporie thérapeutique, mais à une conscience plus sereine de soi et un lâcher-prise par rapport aux jugements définitifs portés sur soi, même par soi-même.

---

962 Beaucoup de coachs utilisent comme vitrine professionnelle des outils, dûment estampillés de © et de ® rappelant l'enjeu marchand du copyright, mais c'est *malgré* leur outil qu'ils sont des coachs professionnels, quand ils s'en affranchissent et font pleinement confiance à leurs aptitudes fondamentales, l'écoute sans jugement et le feedback bienveillant.

963 La figure du nonagone apparaît avec PYTHAGORE, et la sagesse de l'ennéagramme est présente dans l'islam soufi et dans les huit passions de l'homme des Pères du Désert.

964 Nous émettons une réserve au patchwork radieux des outils new-age, selon que ces derniers partagent ou non une conception holistique du développement humain. Cf. infra, § III-3.3

D'autre part, le coaching de dirigeant fait sienne l'hypothèse d'unicité englobante de l'homme, radicalement pré-moderne : le dirigeant coaché est à la fois unique, singulier et atypique et, dans le même temps, relié à un tout, conscience universelle qui seule donne le sens de son entreprise et son leadership[965].

On a vu plus haut que les TCC et la psychanalyse ont en commun une clinique matérialiste qui ignore la quête de sens immatériel. Dans la mouvance jungienne, le coaching de dirigeant aujourd'hui, comme le conseiller de synthèse hier, refuse la partition du développement du leadership en spécialités psycho, socio, techno, etc. Il participe d'un mouvement général du développement personnel, influencé par les nouvelles thérapies[966] réunies par des postulats communs dont les suivants[967] :

- **une optique de bien-être global** de la personne : la perspective héritée de la médecine chinoise refuse la partition de l'être en mental/corps/esprit. Le dirigeant est vu comme un tout cohérent, et la finalité du coaching est de retrouver l'unité profonde de son être[968]. Selon l'idée pascalienne des deux infinis[969] ou taoïste de la dualité du vivant, l'homme est un paradoxe de néant et de totalité. Le coaching de dirigeant consiste donc à retrouver cette polarité humble d'extrême dénuement et d'extrême plénitude du leader. Il se profile ici une clinique de l'âme dont le coach n'est qu'un passeur, dans la sphère professionnelle de surcroît ;

965 Telle est la définition de la vision holistique du leadership, présente dans le courant syncrétique contemporain d'OB/OD de WILBER à TORBERT et de SENGE à MATURANA.
966 A côté des TCC et de la psychologie clinique ou analytique, plusieurs courants s'enracinant dans une vision unifiante et réparatrice du développement personnel, sous-tendent la pratique de beaucoup de coachs : en coaching individuel, la Gestalt de Fritz PERLS et ses dérivés de thérapie régressive telles que le rebirth, ou reconstructrice telles que la kinésiologie de GOODHEART ; en coaching d'équipe, les thérapies familiales sur le principe des Constellations transgénérationnelles de HELLINGER qui renouvelle les travaux de MORENO sur la thérapie de groupe. Cf. Gunthard WEBER (coll.) ; *Zweierlei Glück*, Carl Auer, Heidelberg, 1999 et Constanze POTSCHKA-LANG, *Constellations familiales : guérir le transgénérationnel*, Le souffle d'or, 2001
967 Le portail internet www.nouvellescles.com et la revue du même nom participent de cette unité conceptuelle et pratique du développement de l'être.
968 Cette formulation, volontairement ésotérique, est pourtant le fondement théorique d'un développement de sens de l'intérieur vers l'extérieur. Cf. WILBER, *op. cit.*, « The Good, the True and the Beautiful », pp.110-122
969 Cf. PASCAL, *Pensées*, Lgf, 2000 (1656), p.166

- **l'effacement des frontières disciplinaires** : si le champ opératoire du coach est professionnel, il est illusoire de nier la porosité avec la sphère privée dans le travail accompli en développement du leadership. Dès lors, l'action du coach est plus vaste que son statut : une guérison, une rémission, un deuil, une résilience retrouvée, une réconciliation, une pacification intérieure sont souvent les délivrables réels d'un coaching. Le dirigeant n'apprend guère de contenu sur lui-même au cours de son coaching, mais il expérimente un processus d'influence sur sa carrière et son histoire de vie, plus sereinement et donc plus efficacement[970].

- **une exploration humble des processus inconscients** : Renonçant à l'utopie d'omnipotence du dirigeant et de contrôle de sa vie, le coaching de dirigeant prête une attention au langage du corps, des émotions, de l'imaginaire sans en déduire de discours docte sur la personnalité du leader. La « position basse » du maïeuticien conduit à ré-imbriquer la personne dans son monde, à dénouer ce qui a pu être traumatisant pour agir en pleine conscience. Selon l'hypothèse ontologique que tout ce qui advient au leader a son sens propre, le coach accompagne sans précéder, comprend sans expliquer[971] et répare sans opérer[972].

L'accompagnement du dirigeant, né dans le giron psychologique, s'en éloigne à mesure que les questions métaphysiques du sens du leadership l'emportent sur les réponses analytiques ou comportementales. Que signifie cette attraction spirituelle d'une pratique ancrée dans l'économie d'entreprise ?

2.3.3. Le coaching comme exploration de l'irrationnel

[970] Dans le développement immatériel, la position conservatrice ou libérale du coach est ambiguë : s'agit-il pour la personne coachée d'accepter l'ordre céleste du cosmos et s'y conformer, ou de s'affranchir des schémas reproduits dans l'inconscient collectif en se concentrant sur son espace de libre choix ? La réponse est plus théologique que technique, cf. infra § 2.3.3

[971] Au sens de WEBER

[972] Ce point est central depuis l'Ecole de Palo Alto et ERICKSON, cf. infra § 3.1.2

L'accompagnement du dirigeant comporte une dimension immatérielle que le coach adresse avec une posture psy-spi qu'on a décrite plus haut. Cela témoigne d'un ancrage spirituel du leadership d'entreprise : un dirigeant sans conscience de sa verticalité peine à diriger, voire à gouverner son action.

Le sacré sécularisé par la pensée psy

On a vu plus haut, sous un angle d'histoire politique, que le développement du leadership a partie liée en France avec les événements du XVIIe siècle[973] : le pouvoir absolu et la société de cour, le mercantilisme comme alternative aux guerres ruineuses et l'avènement de la *realpolitik*, les aventures janséniste ou cathare et la réaction piétiste ou jésuite[974].

Ce dernier point est fondamental ici : la dimension spirituelle de la fonction de direction, occultée par trois cents ans d'utilitarisme, resurgit aujourd'hui tandis que le chapitre de la modernité se clôt et que l'entreprise post-moderne a perdu son sens.
L'inspiration du leader ne surgit pas *ex nihilo*, et le prosélytisme immatériel du coach est imbriqué dans une vision de l'homme et du monde que l'on peut esquisser ici :

- **une notion d'ascèse individuelle** : qu'il s'agisse des Pères du désert[975] ou de la tradition ignacienne[976], très souvent cités par les coachs comme référent symbolique de leur action[977], l'idée de cheminement intérieur, voire de retraite du monde est indissociable de tout développement de l'être. Le coaching de dirigeant, comme temps soustrait au « divertissement »[978], est l'apprentissage de ce cheminement assisté, l'initiation à une

973 Cf. Supra § II-1.1.2
974 Cf. VOLTAIRE, *Le siècle de Louis XIV*, LGF, 2005 (1751)
975 Jean-Claude GUY, *Paroles des anciens, Apophtègmes des pères du désert*, Seuil, Coll. Points Sagesse, 1976 (IVe-Ve siècle ap. JC)
976 Saint Ignace de LOYOLA, *Exercices spirituels*, Seuil, Coll. Points Sagesse, 1976 (1548)
977 Cf. Marie-Christine BERNARD, « Le guide spirituel, un ancêtre du coach ou un autre coach ? », in Société française de Coaching (Coll.), *Actes de colloque, op. cit.*, pp.121-134
978 Port Royal et PASCAL ne sont pas loin de l'inspiration du coach métamoderne ; Cf. PASCAL, *op. cit.*, pp.61,74, 109 et 228

exploration intérieure qui ne s'arrête pas à la fin du contrat sous diverses formes (thérapie, méditation, formation, etc.) ;

- **une position en résistance** : le coach est doublement subversif, d'une part en tant que fou du roi dans un rapport à l'autorité en crise, et d'autre part en tant que professionnel de l'immatériel dans un espace utilitariste. En suspension de jugement[979], le coach bouscule les certitudes du dirigeant sur lui-même, et fait émerger, à son tour, ce qui résiste dans la psychologie du leader pour déployer son potentiel ;

- **une (ré-)éducation[980] morale** : le coach de dirigeant permet le dirigeant à poser un regard éthique sur son rôle, sur la cohérence de son discours et de ses actes et sur le sens de son projet professionnel. Ce faisant, il convoque nécessairement un registre extra-économique, spirituel ou philosophique. Le caractère vocationnel de toute « mission » professionnelle est central dans ce questionnement, sans quoi le coaching n'est qu'un training comportemental musclé. L'élite managériale, peu coutumière d'emprunter des chemins « littéraires »[981] pour penser son action, y trouve un rattrapage de ses études supérieures, voire une préception socratique qui dépasse l'éducation politique[982];

- **un objectif d'autonomie fragile** : le dirigeant, découvrant les enjeux profonds de son rôle professionnel, est tenté par des ruptures de vie sociale parfois lourdes de conséquence : mobilité, démission, voire divorce ou changement de vie[983]. Si la responsabilité du coach commence à être engagée aux Etats-Unis, conduisant certains à prendre une assurance civile, le dirigeant coaché n'est pas toujours plus « confortable » une fois son accompagnement terminé. L'objectif d'autonomie, dans un tel parcours existentiel, est le seul garde-fou à une dérive sectaire du coaching[984].

---

979 Ce point est délicat ici, car la résistance est une prise de position *per se*. Nous entendons qu'elle exclut toute critique sur la personne coachée et ses actes, dans un cadre éthique bien délimité, de même que le directeur de conscience n'est pas un prédicateur.

980 Une ambition majeure de Port Royal était de refonder une pédagogie libératrice autour de la théologie de la Grâce. Cf. SAINTE BEUVE, *Port Royal*, Larousse, 1937 (1840), pp.39-46

981 Les dirigeants issus majoritairement d'études scientifiques considèrent comme littéraire tout ce qui échappe aux sciences de gestion.

982 Cf. Supra § II-1.1.3

983 La littérature américaine férue de « pensée positive » alimente ce fantasme d'une vie radicalement réinventée, libérée des tracas quotidiens, à travers un cheminement intérieur. Cf. Douglas KENNEDY, *L'homme qui voulait vivre sa vie*, Belfond, 2001

984 La métaphore du prophète inspire à certains auteurs en développement du leadership; une "didactique de la libération", sans toujours éclairer les conséquences pratiques d'un tel messianisme managérial. Cf. Robert QUINN, *Change the world, op. cit.*, 2000, pp.118-169

En suivant la voie de redécouverte de la spiritualité dans le leadership, le coaching prend un tournant immatériel radical. Dans la confusion des références spirituelles mobilisées par les coachs, le recours à la magie n'est pas sans surprendre.

la voie chamanique, le coach sourcier

De façon plus confidentielle, certains coachs explorent des voies ésotériques de construction du sens managérial qui transpirent dans leur action : des références aux « dialogues avec l'ange » à l'usage d'outils à dimension symbolique holistique[985], de l'ethnopsychatrie[986] à la modélisation d'initiation intérieure[987], de la psychogénéalogie à la magi-thérapie[988], la ritualisation du développement du leadership imprègne certains exercices de transformation personnelle[989] et de team building[990]. L'influence de Carlos CASTANEDA[991] en particulier est décisive sur le néo-chamanisme de certains praticiens en développement personnel[992]. En quoi une référence de magie ou de sorcellerie est-elle signifiante pour le coaching de dirigeants ?

La quête immatérielle que le coaching de dirigeant rencontre des expériences limites, mystiques ou ésotériques qui alimentent le fantasme archangélique du coaching[993]. La figure

985 En coaching d'équipe, le patchwork new age fait se cotoyer les 5 éléments inspirés de la médecine chinoise, à côté d'outils tels que les « 6 chapeaux » comportementaux de BONO, cf. Edward de BONO, *Six chapeaux pour penser*, Interéditions, 1987

986 Cf. Travaux de Tobie NATHAN et précédemment de Georges DEVEREUX, *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970

987 La « danse du Dragon » est une représentation du développement personnel comme chemin initiatique allant de l'Innocent, à l'Orphelin, à la Victime, au Vagabond, au Guerrier puis au Sorcier. Voir Myriam ORAZZO, *Trop stressé(e) ? Retrouvez le sourire en renforçant votre équilibre intérieur*, Interéditions, 2003, pp.204-221

988 L'œuvre de JODORWSKY suit un parcours teinté d'expansion de conscience par l'imaginaire et le spirituel. Cf. Alejandro JODOROWSKY, *La danse de la réalité*, Albin Michel, 1994

989 Certains séminaires délocalisés dans des lieux « vibratoires » remportent un vif succès. Cf. Fanny GUINOCHET, « Un séminaire à Cuba », *Le Figaro*, 17/10/2005

990 C'est le cas de Laurence SZTULMAN, coach certifiée par l'IACC

991 Carlos CASTANEDA, *L'herbe du diable et la petite fumée*, Ed. Soleil noir, 1972 (1968)

992 Les états de conscience modifiés en *rebirth* par exemple s'y apparentent. Cf. Michel PERRIN, *Le chamanisme*, Puf, 2002, pp.108-110

993 Pour une œuvre emblématique de cette inspiration, cf. Gitta MALLASZ, *Dialogues avec l'ange*, Aubier, 1990 (1944)

du coach comme médiateur du sens vécu n'est pas loin d'une sécularisation de la fonction védique du prêtre, et guérisseur plus que thérapeute[994], et le coaching de dirigeant y ajoute la dimension druidique du mage, conseiller du prince des traditions mazdéennes et manichéennes en Orient.

Comment le coach occupe-t-il cette place dans l'irrationnel du leadership ?

- **La rationalisation de l'irrationnel** : diriger en conscience consiste à rapatrier dans la sphère managériale des processus de décision souvent rejetés comme irrationnels, car non modélisables[995] : se fier à son instinct, faire un pari sur l'avenir, déceler les signes du destin[996]. Le coach autorise le recours à des critères de décision flous, expérimentaux voire superstitieux, pour rassurer le dirigeant sur le bien-fondé de ses choix et sur le sens de son action.

- **Une fonction oraculaire** : le coach sert de chambre d'écho au dirigeant pour tester certains scénarios, voire interroger sa propre intention plus ou moins consciente. Plus que de la ré-assurance, il se joue ici une recherche spéculative de la « bonne voie » dont le coach est censé être devin. Le prétexte professionnel dissimule alors une interrogation sur l'avenir qui ne peut encore se formuler comme telle[997] : outils de feedback à 360°, d'*assessment center* pour préparer une « *people reviews* », partage de « *best practice* » ou

994 Le succès de l'ouvrage de vulgarisation des nouvelles techniques de bien-être de David SERVAN-SCHREIBER tient en partie à son titre, si peu orthodoxe en matière de thérapie : « guérir », davantage que soigner…

995 Le cas des missiles de Cuba, vulgarisé par Graham ALLISON, *The essence of decision, Explaining the Cuba missile crisis*, Little Brow, Boston, 1971 et CROZIER, FRIEDBERG, *L'acteur et le système, op. cit.*, pp.283-290, est souvent présenté comme l'exemple type d'une décision d'ajustement sous contrainte, en faux par rapport à la rationalité standard de la décision. On y voit moins souvent la dynamique clanique des KENNEDY, la prophétie auto-réalisatrice de KHROUCHTCHEV et la manipulation des affects de KISSINGER, laissant peu de place au hasard proprement dit. Cf. Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Seuil Points, 1985, pp.281-288 et la fiction avec Kevin COSTNER de Roger DONALDSON, *Thirteen days*, Metropolitan, 2001

996 A l'ère du soupçon sur les systèmes de pensée collectifs, l'usage des philosophes présocratiques permet de « marketer » l'irrationnel dans le travail de *visioning* pour les dirigeants, ou dans la régression onirique vers la créativité pour le grand public. Cf. Respectivement Roger von OECH, *Expect the unexpected or you won't find it*, Berret Koehler, San Francisco, 2002 et Jean-Pierre JEUNET, *Le fabuleux destin d'Amélie Poulain*, Warner, 2001

997 C'est pour des raisons actuelles d'acceptation sociale et de codes culturels que l'astrologie, la radiesthésie ou les tarots n'ont pas encore droit de cité dans le conseil en entreprises, alors que la graphologie, la morphopsychologie et la kinésiologie sont déjà admises.

benchmark de veille stratégique pour choisir une politique commerciale, sont d'autres façons de soumettre le coach à l'épreuve des augures chamaniques[998] ;

- **Plus homme du pouvoir qu'homme de pouvoir** : le coach, comme le chamane[999] est davantage « celui qui voit », « celui qui sait », « celui qui peut » que le chef de la tribu. Dans une démarche en marge de la hiérarchie, il contribue à la pompe du leadership par sa fonction sacerdotale, sans se substituer au dirigeant.

- **Une géographie du symbole** : les dirigeants sont amateurs d'exotisme conceptuel et de marketing de l'imaginaire que les modes managériales savent packager. De la psychanalyse au rêve éveillé, du séminaire *outdoor* d'*incentive* expérientiel aux techniques de cri primal et de l'ancrage rationnel au *rebirth*, la proximité irrationnelle des techniques psychologiques les plus courantes est patente. Grâce au coaching, des pratiques sur le corps, sur la mémoire ou sur les émotions obtiennent une caution magico-mythique ancestrale, à la faveur d'une filiation amérindienne et d'une anthropologie spontanée. Dans la culture générale en développement personnel dont se prévaut le coach de dirigeant, où s'arrête la science et où commence l'ésotérisme ?

- **Une facilité métaphorique** : la pratique du coaching n'a rien à voir avec un rite d'exorcisme ou une expérience limite, le cadre du travail y étant strictement défini. Pour autant, la dimension métaphorique du chamanisme[1000] nourrit aisément la curiosité du coaché pour explorer d'autres voies initiatiques : dialogue intérieur, constellations familiales, discipline intégrée d'arts martiaux, espaces de méditation, etc. La facilité des mots cache une complexité de la démarche, séparant le gadget *new age* de la science occulte, et la découverte du prosélytisme.

---

998 Il reste des traces symboliques de l'interprétation des augures par les dirigeants dans l'économie dématérialisée : le « CAC40 » et la numération des cours de Bourse instantanés en est un exemple courant. Cf. William SHAKESPEARE, *Jules César*, Gallimard, Folio, 1995 (1599)

999 Cf. Michel PERRIN, *op. cit.*, p.63

1000 *Ibidem*, p.6 ; le chamanisme est un manichéisme qui « réanime le monde » comme le coach de dirigeant est un pragmatisme qui réenchante l'entreprise.

L'irruption de l'irrationnel dans le développement du leadership trouve, dans le coaching, une forme acceptable et légitime de syncrétisme « psy-spi ». De la conscience professionnelle à la conscience universelle, la frontière est ténue et le coaching fonctionne pour le dirigeant comme une démarche inaugurale de quête de sens plus vaste.
Dans ce contexte, l'émergence d'un accompagnement de dirigeants hors des chemins rationnels nous renvoie à la question des sagesses universelles, et des voies pour y accéder. En quoi la démarche du coach de dirigeant s'adapte-t-elle à une recherche d'élévation spirituelle, mystique ou ésotérique, dans le capitalisme post-industriel ?

Les dirigeants lisent peu, ils sont pourtant perméables aux succès éditoriaux, qui les renvoient à leur propre trajectoire de réussite, et aux digests de leadership development qui les imprègnent. L'exemple du livre de James REDFIELD[1001] est éloquent du milieu culturel dans lequel le coaching baigne, comme d'autres pratiques de développement intérieur. La référence à la « voie toltèque » de certains courants de développement personnel[1002] atteste de la résonance du chamanisme dans le développement personnel, au-delà de l'exotisme culturel. La vulgate de l'immatériel nous renseigne sur les aspirations de l'élite occidentale, sur trois points majeurs :

- **le pouvoir alchimique au-delà du pouvoir pratique** : dans une perspective d'unification de la tradition orale et des religions du Livre, la prophétie de renaissance d'une conscience universelle à l'époque contemporaine mêle une gnose médiévale à un condensé de physique quantique : une conception énergétique de la puissance intérieure présente comme avantage un manichéisme primitif commode, car l'énergie peut être employée à de bonnes ou de mauvaises fins. Le pouvoir du leader est dans ce choix fondateur d'affectation de son énergie ;

- **un messianisme dont chacun est acteur** : en cohérence avec le paradigme utilitariste, les aventuriers de REDFIELD partent à la découverte d'un manuscrit de la période axiale

[1001] James REDFIELD, *La prophétie des Andes*, J'ai lu, 1994
[1002] Courant de développement personnel inspiré d'une tradition mexicaine, cf. Don Miguel RUIZ, *Pratique de la voie toltèque*, Jouvence, 2001.

porteur de dix révélations sur la clef ésotérique du développement de l'humanité. L'abolition du pouvoir sur autrui est la promesse de cette utopie de communication humaine sans manipulation, et de communion dans un tout immédiat[1003]. Cette vision de l'homme universel ne procède pas d'une révolution dans le monde extérieur, mais d'une transformation intérieure, compatible en cela avec la conception libérale du développement professionnelle ;

- **un millénarisme écologique[1004]** : l'idéal du « développement managérial durable »[1005] n'est pas loin de cette perspective de soupçon généralisé sur la science comme négation de la conscience par l'invasion des objets techniques. On y trouve une célébration innéiste de l'état de nature retrouvé, dans une écologie énergétique de l'être qui est parallèle à l'action manifeste dans la « réalité ». En lien avec les travaux de JUNG, une expansion de conscience est le délivrable de cette prophétie, comme préparation d'une élite à des temps nouveaux.

En faisant du développement immatériel du dirigeant un travail dont l'efficacité se mesure à un autre niveau de conscience que sa performance visible, chacun est un leader en puissance de son propre développement. Le coaching de dirigeant, comme démarche canonique de développement du leadership, incarne cette fusion croissante du développement professionnel avec le développement de l'être. Il en résulte deux prémisses essentielles pour la compréhension du coaching de dirigeants par les sciences de gestion :

- d'une part, l'élite managériale poursuit un projet extra-économique de développement immatériel, mission vocationnelle pour le corps social qui légitime son autorité mieux que l'idéal méritocratique ou la ploutocratique ;

- d'autre part, à la faveur renouveau ésotérique dans la société post-industrielle[1006], le développement professionnel fabrique une nouvelle élite managériale dont l'utopie subvertit les sciences humaines.

[1003] La confusion entre immanence et transcendance, propre aux textes new age, consiste ici à éliminer toute médiation institutionnelle (sociale, religieuse, politique), permettant à chaque lecteur de se projeter comme responsable plénipotentiaire de son développement.
[1004] On trouve une même affinité entre nouveau leadership et respect de la nature dans un autre best-seller américain, Daniel QUINN, *Ishmaël*, J'ai lu, 1999 (1992)
[1005] Terme emprunté à Annick RICHET, *Le coaching en interne*, Demos, 2005
[1006] Cf. Frédéric LENOIR, *Les métamorphoses de Dieu, op. cit.*, pp.287-321

Rompant avec les psychothérapies centrées sur l'*ego* ou sur le *self*, le coaching de dirigeant ouvre la boîte de Pandore du leadership immatériel. Derrière ses fondements phénoménologiques et holistiques, le dépassement du paradigme utilitariste annonce-t-il un coaching totalitaire ? Le développement des dirigeants promeut-il une théocratie de fait ? La rationalité de l'entreprise est-elle menacée par un leadership mystique ?[1007].

3. Pistes de refondation du développement des dirigeants

En situant le développement du leadership dans un processus ontologique de dévoilement de la puissance intérieure, le coach de dirigeant ébranle la rationalité utilitariste de l'entreprise. Le leader coaché, figure de proue de l'*homo oeconomicus* en entreprise, en porte aussi la limite par le nécessaire recours à un registre extra-économique pour trouver le sens de son action. Un certain humanisme sans transcendance s'éteint tandis que surgit le développement immatériel des dirigeants.

On pourrait croire un peu vite que le coaching fait passer par pertes et profit la rationalité même de l'entreprise, fondée davantage sur l'avoir et sur le faire que sur l'être. *A contrario*, notre hypothèse ici est que le coaching de dirigeant inaugure une rationalité gnostique en entreprise. L'objet de ce chapitre est d'en esquisser les fondements.
D'une part, le développement des dirigeants dépasse l'utilitarisme en faisant une place à l'altérité dans le leadership (§ 3.1).
D'autre part, il offre une nouvelle éthique managériale fondée sur une gnose oubliée des manuels d'OB et d'OD (§ 3.2).

[1007] Le risque totalitaire est présent dans cette ambition apolitique du développement personnel. Le projet du § 3 infra est de rendre compte du sens de ce nouveau paradigme avec une grille qui ne soit pas tributaire de l'ancien.

Enfin, le coach de dirigeant investit l'entreprise d'une tradition gnostique qu'il convient de préciser (§ 3.3).

3.1. L'utilitarisme transcendé par une philosophie de l'altérité

En dépit du bon sens, les fondements philosophiques du coaching ne préexistent pas à la pratique du développement professionnel : comme pour toute discipline émergeante, ils se dessinent et s'étoffent en même temps que se précise la finalité et les effets du coaching dans la sphère entrepreneuriale. L'objectif de ce chapitre est de signaler brièvement les écoles de pensée majeures par lesquelles le coach de dirigeant passe, comme autant d'étapes dans l'édification d'une profession cohérente et justifiable de son action[1008].

3.1.1. L'influence de LEVINAS sur l'accompagnement des dirigeants

Le développement personnel doit, on l'a vu, à la phénoménologie post-moderne son origine, après la Shoah.
Dans la filiation critique de HEIDEGGER, Emmanuel LEVINAS a été le théoricien de cette humanité sans humanisme, pour revenir à l'essence de l'être[1009].En quoi cette tentative de refonder une morale ontologique après la Shoah[1010] a-t-elle à voir avec le développement des dirigeants ?

- Le leadership est autant **une question d'intention** que d'impact ; en rupture avec le behaviorisme dominant, l'ancrage éthique de LEVINAS affirme le primat de

[1008] Ce processus de théorisation du coaching de dirigeant se fait, pour partie, à l'insu du coach lui-même, qui en est l'instrument candide, comme les Jésuites et la Contre-Réforme.
[1009] On a beaucoup attribué à LEVINAS la paternité du mouvement humanitaire, en oubliant qu'il écrit aussi pour une éthique individuelle de la libération. Cf. Emmanuel LEVINAS, *En découvrant l'existence avec HUSSERL et HEIDEGGER*, Vrin, 1949 et Alain FINKIELKRAUT, « Emmanuel LEVINAS, le souci de l'autre », *Magazine Littéraire*, n°345, 07/1996
[1010] Il a en partie inscrit son œuvre dans l'héritage de la pensée hébraïque. Cf. Emmanuel LEVINAS, *Difficile liberté*, Albin Michel, 1963

l'intentionnalité sur l'impact produit en relation avec autrui : ontologiquement, le dirigeant n'est influent que par l'intentionnalité de son action, qui est « l'essence même de sa conscience »[1011] professionnelle. L'action du dirigeant est justifiable au regard de ce qui la transcende, et qui fonde la légitimité d'un coaching holistique ;

- La **fragilité comme puissance** : la finalité du coaching de dirigeant est d'assumer sa fragilité d'homme sensible, en pleine attention à soi[1012], en refusant le caractère impersonnel du management et des instruments de gestion. A côté des stimulations et du dopage de la performance des formations managériales, le développement des dirigeants relève d'une acceptation des limites inhérentes à toute action dans le réel ;

- La puissance de l'un n'existe que par le **regard de l'autre**. Dans le prolongement de la dialectique hégélienne, le leader n'a d'autorité que dans la mesure où son entourage la reconnaît, l'accepte et s'y conforme. Le coaching comme développement de la connaissance de soi[1013] est un encouragement à l'altérité, à l'opposé d'un exercice égotique dans lequel autrui est disqualifié. Le coach est, par transfert, l'autre du dirigeant, et non son semblable. Il le provoque, l'interroge, le met au défi de sa cohérence personnelle en lui renvoyant symboliquement le sens de son leadership dans le monde.

- Enfin, la bienveillance est indissociable d'une **responsabilisation de l'être**. Dans la mouvance du *Servant leadership* et du bouddhisme[1014], certains auteurs en développement du leadership renoncent à tout le messianisme humanitaire de LEVINAS[1015] pour fonder une éthique de la responsabilité et du renoncement à l'ego dominant[1016]. La relation à l'autre comme point nodal du leadership responsable est aussi, dans la tradition des thérapies jungiennes, une façon de renoncer à l'idéal matérialiste d'assertivité que le behaviorisme véhicule. Le chemin d'individuation du dirigeant passe par l'autre ;

1011 LEVINAS, *op. cit.*, (1949), Chapitre III – L'intentionnalité
1012 LEVINAS, *Totalité et infini*, Kluwer, Livre de Poche, 2003 (1971), p.125
1013 *Ibidem*, p.88
1014 Cf. Supra II - § 1.3.2
1015 Voir la critique de la sacralisation de l'autre et l'abandon de l'être à cet autre absolu, marqué par la culpabilité de la Shoah *in* Daniel SIBONY, *Don de soi ou partage de soi ?*, Odile Jacob Poche, 2004 (2000), p.46
1016 Cf. Margaret WHEATLEY, *Leadership and the new science*, Berret Koehler, New York, 1999 et Margaret WHEATLEY, "To be free from", *Fieldnotes*, Shambhala Institute, 10, 11/2005

l'inspiration du leader coaché comme condition d'une « âme de l'organisation »[1017] signale également que le rapport à autrui n'est pas qu'affaire d'image narcissique et projective pour le dirigeant : l'organisation extérieure est à la fois le reflet et le terrain de mise en œuvre d'un monde intérieur.

Le dirigeant coaché est en quelque sorte condamné à être altruiste, car le regard de l'Autre est le point de départ pour rendre compte de l'efficacité de ses actes. La puissance immatérielle du leader déborde l'individualisme ; la pensée systémique et ses dérivés thérapeutiques donnent au coach un véhicule théorique pour penser la communication au-delà de la communication.

3.1.2. L'arc ERICKSON-Palo Alto, et la fin de la communication

L'influence des thérapies brèves sur le coaching de dirigeant a été décrite plus haut ; il s'agit ici de souligner en quoi l'axe Phoenix-San Francisco annonce la rupture de paradigme que le coach véhicule dans l'entreprise.

Milton ERICKSON : l'influence comme figure de l'accompagnement[1018]

Au point de rencontre de la psychologie clinique et humaniste, l'œuvre d'ERICKSON a fait la synthèse entre la perspective immatérielle de l'inconscient chez JUNG et la pensée systémique de Gregory BATESON et Margaret MEAD en anthropologie sociale. Renouant

[1017] Cf. James HOLLIS, *The Eden Project – In search of the magical other*, Inner City Books, Toronto, 1998, pp.74-84

[1018] Notre propos n'est pas ici de repérer les mécanismes thérapeutiques de l'hypnose ericksonienne, mais de voir son enjeu méthodologique et idéologique pour le développement du leadership. Cf. Jack HALEY, *Milton ERICKSON, un thérapeute hors du commun*, Desclée de Brouwer, 1995

avec le principe du mystère et de l'inconnaissable de la psyché, l'apport d'ERICKSON au développement du leadership tient au dépassement du déterminisme freudien qui surestime le narcissisme des dirigeants[1019].

D'une part, la neutralité du coach est impossible. Déjà FERENCZI avait montré qu'un processus d' « analyse mutuelle » tente toute démarche psychanalytique. La « fécondation mutuelle »[1020] repose sur des mécanismes de manipulation et d'influence inhérents à toute relation de communication, a fortiori d'aide. L'ambivalence de FREUD entre la quête de vérité sur l'inconscient et celle de libération de l'individu le conduit condamner l'influence, au cœur de l'œuvre d'ERICKSON[1021]. La relation thérapeutique sort le leader de son isolement narcissique, à condition d'accueillir l'hypnose comme moyen d'accéder aux fondements immatériels de l'inconscient. A cet égard, le coach symbolise l'action du dirigeant d'entreprise en convoquant des registres imaginaires, fantasmatiques ou poétiques, réhabilitant ainsi la contribution des visions irrationnelles à la vision rationalisée du monde[1022]. En coaching, l'implication bienveillante convoque implicitement les mêmes dispositions intersubjectives des parties prenantes, coach et coaché ;

D'autre part, la technique d'accompagnement est indissociable de l'éthique qui la sous-tend : la bienveillance, voire la relation d'amitié sont partie intégrante de la réussite d'un processus d'accompagnement[1023]. Dans la mouvance de la pensée créatrice (PNL, CNV, etc.), la pensée ericksonienne démocratise le pouvoir de l'hypno-thérapeute, ce qui pose question quant aux intentions des techniques de manipulation inconsciente. En matière de coaching de dirigeant, l'ancrage éthique du coach dans la bienveillance est à la fois difficilement mesurable et ambigu : le leader exerce de l'influence par définition, c'est même un truisme. Coacher le dirigeant consiste à influencer son influence, mais avec une intention bienveillante, en suspension de jugement.

1019 Cf. François ROUSTANG, *Influence, op. cit.*, p.125, p.135

1020 Cf. CHAVEL, « Ni mentor, ni tuteur, le coach comme agent de fécondation mutuelle », *art. cit.*, *Actes de la Formation Permanente, op. cit.*

1021 Cf. « La doctrine freudienne, comme conception monadique de la psyché, aboutit à la dénégation de l'influence. (…) La libération, certes incluse dans le projet freudien, ne peut s'effectuer que par hasard, parce qu'elle est engluée dans la fascination de la connaissance qui lui retire les moyens de son ambition. Elle est réalisée, au contraire, par l'hypnose ericksonienne qui n'a cure de l'indépendance du patient, puisqu'il est déjà en relation, et qui transforme la dépendance en réaction, puis en interaction. » ROUSTANG, *op. cit.*, p.54

1022 Cf. « La psychologie, notre astrologie », ibid., pp.57-79

1023 *Ibid.*, p.153

Enfin, l'accompagnement personnel visant une conscience élargie de soi et d'autrui peut être synonyme de simplicité, d'intelligence de situation et d'efficacité. Sans *a priori*, les travaux d'ERICKSON rompent avec une conception intellectuelle, cérébrale et idéologique du soin psychique. Une dynamique nouvelle du développement personnel, préférant l'efficacité empirique aux systèmes théoriques n'est pas étrangère au pragmatisme utilitariste qui caractérise le coaching de dirigeant. La transdisciplinarité met en péril les territoires cliniques et claniques, mais imprègne les pratiques de leadership d'un ouverture au développement immatériel[1024]. Depuis Palo Alto, la pensée systémique dans son ensemble renouvelle la conception de la communication de la rationalité instrumentale en gestion.

L'Ecole de Palo Alto : les paradoxes de la communication

Sans résumer un courant majeur des thérapies brèves décrites plus haut, il convient ici de signaler la proximité de méthode et de principe entre la pensée de l'Ecole de Palo Alto de la communication et le coaching de dirigeants.

Dans une perspective de sciences humaines intégrées, allant de la cybernétique à l'anthropologie et de la psychiatrie à la pédagogie, les théoriciens de Palo Alto ont cerné dans une logique de la communication[1025] de quoi repenser les diverses formes d'accompagnement personnel. L'impact de ces découvertes, essentielles en thérapies paradoxales, met en lumière l'utilité du coaching de dirigeant pour gouverner l'entreprise.

D'une part, **tout fait signe et tout fait sens** : le coaching de dirigeant est par essence cognitiviste. Le primat des représentations subjectives sur toute construction d'une réalité[1026] – croit-on – objective rejoint Palo-Alto dans sa conception de notre rapport langagier au monde. A la différence de LACAN, il ne s'agit pas d'expliquer le POURQUOI mais de

[1024] Le succès du concept de « résilience » en développement du management est un symptôme réjouissant de cette imprégnation du développement personnel au développement organisationnel. Cf. BOURNOIS et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?, op. cit.*, pp.126-154
[1025] Cf. Paul WATZLAWICK et alii, *Une logique de la communication*, Seuil, Points, 1999.
[1026] Cf. Paul WATZLAWICK, Edgar ROSKIS, *La réalité de la réalité*, Seuil, Points, 1984

comprendre le COMMENT. Le coach accompagne le mouvement du leader dans sa propre compréhension, dans une perspective d'action qui fait sa spécificité.

D'autre part, **le changement comme finalité** : préférant au changement de type 1 (choix entre plusieurs options) un changement de type 2 (dépassement de l'alternative de choix), le courant de Palo-Alto révolutionne la notion de symptôme, de diagnostic et de cure. La prescription fait partie d'un système cohérent, où l'action du thérapeute est avant tout une question de recadrage[1027]. Le coaching provocateur est une mise en abîme de nos freins mentaux à toute évolution. Prolongeant le principe de plaisir, le recadrage de comportement aboutit à la mise en acte immédiate par le coaché, et non pas seulement à sa prise de conscience. Dans le mouvement brownien des changements organisationnels de l'entreprise, la démarche systémique de Palo-Alto rapatrie dans la sphère individuelle le sens profond du changement véritable[1028]. Tout particulièrement, le dirigeant est l'artisan du changement dans sa tête, avant de le déployer sur le terrain.

Enfin, le **paradoxe comme vecteur de sens** : remettant au goût du jour l'ironie socratique, Palo Alto convoque le *double bind* comme clef de lecture majeure de la psyché, à l'origine pour soigner les psychotiques[1029]. Les doubles contraintes paralysent l'action et ne peuvent être levées que par une méthode paradoxale, neutralisant le mental. La demande de coaching de dirigeant est elle-même un paradoxe *per se* : « aidez-moi malgré moi ! », dit le pris entre les feux de son ego et de son *self*. Au lieu d'ignorer ce paradoxe, le coach l'interroge comme la clef principale du développement du dirigeant. L'humour n'est pas la dérision[1030], le sérieux n'est pas la gravité, et le coach s'accommode d'un rôle de bouffon subversif qui désarme les résistances du dirigeant.

Les travaux de Palo-Alto interrogent largement l'efficacité de la communication dans son acception linéaire, causale et purement informative. Ils montrent que la perspective

1027 Cf. KOURILSKY, *op. cit.*, pp.51-64
1028 Cf. Paul WATZLAWICK, J. WEAKLAND, R. FISCH, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1977
1029 Cf. Gregory BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1977, chapitre 6
1030 Cf. Paul WATZLAWICK, *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1984

cartésienne de la communication rend imparfaitement compte de ce qui se joue dans l'infra et le méta-psychique. Pourtant, une limite de ce courant réside dans son ancrage pragmatique, a-idéologique et universel, compatible avec des approches matérialistes fort éloignées du développement spirituel[1031]. En quoi la sphère entrepreneuriale accueille-t-elle cette perspective libérale et immatérielle du leader ?

3.1.3. De la PNL au développement de l'être

L'utilitarisme des techniques anglo-saxonnes de développement du leadership n'est plus à démontrer. Palo-Alto présente cette ambivalence de ne pas expliciter son humanisme constructiviste ; des travaux dérivant de la même famille de pensée apportent au coaching une réponse méthodologique au développement immatériel des dirigeants. La PNL appliquée en « clean language »[1032] et le dialogue intérieur issu de JUNG en sont deux illustrations.

Quand la programmation neuro-linguistique dépasse le mental

La proximité conceptuelle et épistémologique de certains courants de la PNL avec l'hypnose ericksonienne et l'école de Palo Alto rend sa désignation délicate ; dans une famille de pensée jungienne et systémique[1033], certains coachs PNListes[1034] tentent de renouveler les instruments de développement de conscience dans une direction plus immatérielle que manipulatoire[1035]. Le courant du *Clean Language*, initié en Europe par David GROVE et

[1031] Les travaux d'anthropologie culturelle, et leur usage en entreprise, ont le risque de niveler les contours éthiques de toute intervention psycho-sociale. La récupération behavioriste n'est pas loin. Cf. Edward T. HALL, *La dimension cachée*, Seuil, Points, 1978 (1966)

[1032] Cf. Penny TOMPKINS, James LAWLEY, *Metaphors in Mind*, The Developing Company Press 2000

[1033] L'approche d'ERICKSON est qualifiée de « thérapie stratégique » par opposition aux approches où le thérapeute ne s'implique pas ; nous préférons la notion « systémique » qui distingue les démarches citées ici des approches causales, pour l'essentiel issues de la psychanalyse freudienne et des méthodes hypothético-déductives en sciences humaines.

[1034] On trouve une synthèse majeure et une déclinaison marketing de ces travaux in Robert DILTS, *From coach to awakener*, Meta Publishing, New York, 2003

[1035] Cf. Catherine CUDICIO, *Comprendre la P.N.L*, Ed. d'Organisation, 1996 (1986), pp.79-98

Jennifer de GANDT[1036], résume bien cette application au coaching d'un paradigme renouvelé de l'influence systémique[1037] :

D'une part, un **lâcher prise sur la volonté de l'ego** : avec le concept des métaphores auto-gérées comme une alternative à des méthodes de coaching plus directives. Ce langage métaphorique ouvre des espaces différents dans notre cerveau, dans notre mémoire et dans notre système nerveux. Cela signifie, entre autres, l'utilisation d'un questionnement différent à celui centré sur le contenu. Le concept de clean language élargit la notion de « cartes du monde » à un référentiel symbolique, non inducteur de présupposés du coach dans la « réalité » du leader coaché. En clair, la « méta-communication » de la PNL peut conduire à une compréhension plus intime d'autrui, à un niveau de conscience symbolisé, comme en rêve éveillé. Le « N » de PNL donne ici accès à un registre méta-mental, dans lequel les pensées inconscientes du dirigeant peuvent être revisitées sans filtre mental de jugement et de volonté conscientisée. La curiosité est stimulée hors de la raison raisonnante, et simplifie le processus de développement, centré sur la puissance imaginaire du dirigeant.

D'autre part, une **exploration du monde intérieur de l'autre** : la notion de symbole donne accès au développement spirituel, dans la tradition jungienne. « La découverte de David GROVE est que, livrés à eux-mêmes, avec leurs propres symboles, protégés de la pensée conceptuelle de leur facilitateur, les gens commencent à interagir avec leurs symboles de façon « psycho-dynamique ». Ils se mettent à dessiner leur propre univers de pensées et de sensations, en créant des images dans leur esprit et sur le papier. Ces symboles, rendus vivants grâce à l'intérêt intense et à la curiosité du client, se mettent à révéler tout un nouveau monde d'informations. Une fois vivants, les symboles eux-mêmes se mettent à générer de nouvelles possibilités, de nouvelles options. Ainsi, nous exploitons la capacité du cerveau droit, à créer des images et à jouer avec elles dans l'espace, tout en mettant au deuxième plan, le besoin du cerveau gauche d'analyser et de disséquer, afin que le client puisse comprendre la logique de l'ensemble.

[1036] Dans la mouvance de Peter SENGE et d'Alain GAUTHIER, certaines entreprises américaines telles que IBM et Hewlett-Packard ont œuvré pour l'approfondissement de la PNL plutôt que l'enfermement comportementaliste.

[1037] Les guillemets désignent un extrait du Syllabus de Jennifer de GANDT, « Coaching et modélisation symbolique », *Séminaire au D.U Coaching*, Université Paris II (Panthéon Assas), 11/2006

Plus tard, quand une nouvelle information arrive à sa conscience, et que la personne voit de nouvelles possibilités, le cerveau gauche, pourra organiser et de transformer ces « gestalts » et ces perceptions, en actions dans le monde. L'intellect, comme d'autres l'ont dit avant moi, est un excellent serviteur, mais un maître peu fiable. En donnant l'autorisation à l'extraordinaire pouvoir de créativité du client, la capacité à produire ses propres métaphores et ses symboles personnels, ce travail rejoint l'école de pensée des savoirs émergents »[1038] Cette approche sous-entend que le leader coaché perçoit les images et les symboles qui fabriquent ses croyances, mais il n'en est pas directement l'auteur. De la métaphore à l'âme, le chemin est tracé d'un développement professionnel où le matériau est immatériel et transcendant[1039].

La symbolisation du monde vécu par le dirigeant place les représentations au centre du travail de coaching. Cette voie métaphorique de la P.N.L, qui se donne pour ambition de remodeler la réalité vécue par un travail spécifique sur l'imaginaire, pose, en abîme, une question sur l'éthique du coach : faut-il reprogrammer le mental pour développer sa conscience professionnelle ?

Le dialogue intérieur, vers une transformation de l'être

Une ambiguïté patente des techniques issues de la PNL en coaching tient à l'instrumentation de la pensée, même métaphorique, du dirigeant : intervenir sur sa représentation pour « recadrer » sa perception du monde, et donc son identité, est un acte qui engage une certaine éthique de l'homme. Rien n'est moins neutre, en effet, dans la relation coach-coaché que cette tentative de remodeler les croyances et les valeurs, les émotions racines et les comportements du dirigeant par un « brain gym »[1040], aussi ésotérique soit-il. Un présupposé de la P.N.L, hétérodoxe ou non, est qu'une intervention active est plus juste qu'un laisser-être. Or, si tout fait signe, les bonnes comme les mauvaises nouvelles, on peut signaler le paradoxe d'un

[1038] De GANDT, *ibidem* ; l'influence de la cybernétique et des sciences du vivant sur ce courant est majeur, cf. Humberto MATURANA, Francisco VARELA, *L'arbre de la connaissance*, Addison Wesley, Paris, 1994

[1039] Au sens d'extérieur à l'individu et d'universel dans sa forme.

[1040] La kinésiologie relativement employée en coaching a, entre autres, fait un pont entre le corps et l'esprit sur les mêmes fondements théoriques que les thérapies systémiques.

chemin d'individuation du coaché passant par la modification d'une partie des « programmes » qui composent son devenir[1041]. Et si la fonction de l'ego était utile, par exemple d'empêcher ou d'atténuer la souffrance ?[1042] Si une voie de sagesse est inscrite dans le cheminement du dirigeant coaché, il est pensable que toute action l'en éloigne alors que la psychanalyse, procédant d'un matérialisme ne parvenant pas à la « guérison par l'esprit »[1043], préserve l'intégrité essentielle de la personne, au-delà de sa psyché. Si tout a un sens, le dirigeant coaché a besoin plus d'une philosophie de l'être que de l'avoir.

Reprenant cette radicalisation de l'hypothèse immanente, ontologique voire innéiste du développement immatériel, le courant du « dialogue intérieur »[1044] prolonge à son tour la P.N.L dans une voie inattendue. On trouve, dans son application au coaching de dirigeant[1045], une portée de transformation de l'être.

D'une part, la dissociation du moi conscient et des « sous-personnalités » : l'hypothèse centrale ici est la coexistence de plusieurs formes de personnalités à l'intérieur d'un même individu. A la différence des états du moi » en A.T., plus statiques, les facettes d'une personnalité peuvent évoluer, dialoguer entre elles et s'accepter mutuellement dans une démarche de modélisation spatiale proche de la *Gestalt-thérapie*. Reconnaître et accepter des possibilités d'être et d'agir différemment de son habitude est, pour le dirigeant coaché, une source de changement important, sans modifier sa structure profonde d'identité.

D'autre part, une approche énergétique en suspension de jugement : sans filtre interprétatif, cette technique d'exploration intérieure ne relève pas d'une clinique scientifique : ni

---

1041 Cette question du libre-arbitre comme acceptation du karma hindou ou de la dharma bouddhique est aux antipodes de l'utilitarisme de la P.N.L. Le brouillage du virtuel et du réel qui en résulterait alimente un fantasme contemporain de sorcellerie par la manipulation des représentations et de fascination d'une imagerie technique sans icône, dans le cinéma en particulier : voir le cognitivisme fractal des frères WACHOVSKI dans l'opus *Matrix*, le renversement onirique d'Alejandro AMENABAR dans *Open your eyes* et *Les Autres* ou encore le déni de la réalité sensible chez M. Night SHYAMALAN in *le Sixième sens*, *Incassable* ou *The village*.

1042 Ce propos est issu des travaux de Paule BOURY-GIROUD en coaching didactique.

1043 Titre donné par ZWEIG à son étude croisée sur le magnétiseur Anton MESMER, la mystique Mary BAKER-EDDY et FREUD. Stefan ZWEIG, *La guérison par l'esprit*, Belfond, Livre de Poche, 1991 (1931)

1044 Cf. Hal STONE, Hidra STONE, *Le dialogue intérieur*, Ed. Le Souffle d'Or, 1991

1045 Dans la mouvance de Geneviève CAILLOUX et Pierre CAUVIN, les guillemets ci-dessous signale un texte non publié de Catherine BUCHILLET-PRIOL à partir du MBTI et des typologies jungiennes ; qu'elle en soit remerciée ici.

« personnalité clivée », ni « structure schizoïde de comportement », l'approche est fondée sur la sensation des énergies profondes qui sous-tendent chaque sous-personnalité. Le coach de dirigeant agit comme révélateur d'une « vision lucide » qui enrichit le « moi opérationnel » d'un « moi conscient » ; il met en œuvre sa « capacité à être témoin de la vie sans évaluer ni juger les schémas d'énergie observés sans éprouver des besoins de contrôler l'issue d'un événement. Le Moi Conscient est un processus et non un état. Il sait ce qu'il fait, pourquoi il le fait et a une capacité à recadrer la situation. Le dialogue Intérieur met en scène les sous personnalités, il leur donne la parole dans des conditions appropriées, il prend contact avec leur énergie, reconnaît leurs utilités et leurs limites. Il veille à ce qu'aucune d'entre elles ne prenne les commandes d'autorité. ». Il s'agit d'harmoniser un état dont l'homéostasie est supposée inscrite en chacun des coachés.

Enfin, le renoncement à l'éclectisme instrumental : la plasticité idéologique du coach est, on l'a vu plus haut, un signe de son efficacité dans la sphère entrepreneuriale. Mais c'est aussi sa limite épistémologique que de ne pas avoir un point d'origine fixe, ni dans son histoire[1046], ni dans sa finalité. Le « dialogue intérieur », fondé sur une application radicale des théories jungiennes au développement professionnel, a le mérite de désigner clairement le corpus idéologique et symbolique d'un coaching holistique.

Ainsi, le coaching de dirigeant, en tant que synthèse entre la P.N.L et certaines thérapies émergentes, contribue à la refondation du développement du leadership sur des bases conceptuelles non utilitaristes : dans cette perspective méta-moderne, il s'agit moins de produire du sens que de trouver le sens de son leadership. En quoi le coaching est-il une gnose ?

Revenant aux sources wébériennes du leadership de la civilisation techno-bureaucratique, il convient de cerner l'éthique du coaching dont il procède d'une part, et l'esprit du capitalisme post-industriel qu'il révèle d'autre part.

[1046] Cf. CHAVEL, « Un coach sans histoire ? Le passé d'une utopie », *in Le coaching, phénomène de société* (coll), *art. cit.*

3.2. La quête de sens comme ethos du leadership

En révélant que le leadership efficace suppose une obédience extra-économique, le coaching déplace sensiblement le curseur du développement du leadership hors de l'OD et de l'OB. Dans un moment de rupture paradigmatique, ni moderne ni postmoderne, le développement immatériel des dirigeants préfigure une nouvelle quête de sens ontologique dont l'entreprise est le décor.

Sur des fondements millénaristes de refondation du monde occidental (§ 3.2.1), le coach de dirigeant renoue avec une théorie du pouvoir indissociable de la nature humaine (§ 3.2.2), et inscrit ainsi le développement professionnel dans un temps à venir qui dépasse l'entreprise (§ 3.2.3).

3.2.1. Critique de la modernité instrumentale[1047]

La pensée de ARENDT, débarrassée de son engagement politique dans le sillage de JASPERS, annonce la fragilité de la modernité dans une démocratie de masse. Dans le même temps, l'école de Francfort a montré la déshumanisation produite par une société industrielle où la logique économique serait totalement débridée. Le coaching de dirigeant survient dans un moment critique de la modernité, où les référentiels humanistes collectifs cèdent le pas face à la célébration égotique de l'utilitarisme. La post-modernité ne résout pas, on l'a vu, l'équation de la production d'un sens immatériel, faute de recours à une phénoménologie de l'esprit.

En quoi le coaching de dirigeant cristallise-t-il la crise de la modernité ?[1048]

Une posture moderne ambiguë

[1047] Cf. Chapitre I - § 1.1.2

[1048] Sur ce point, cf. Baptiste RAPPIN, *Le réenchantement du coaching*, Ed. L'Originel, 2005, pp.63-91

D'une part, la posture du coach de dirigeant est ambiguë. L'humanisme du coach moderne est prisonnier de la rationalité instrumentale : à travers une maïeutique marchande, il approfondit la rationalité instrumentale en matière d'OB et d'OD dans une intrication de concepts flous.

- « Développement » : parfois mentor, parfois tuteur, le coach agit sur un continuum de pratiques allant de l'*insight* comportemental à l'acquisition de techniques issues de la méditation. La notion de développement est donc ambiguë, car elle renvoie tantôt à une idée de progrès linéaire, téléologique et apprenante, tantôt à un principe de révélation, d'alchimie selon un processus programmé dans le patrimoine de tout être vivant[1049].

- « Potentiel » : si la perspective hominocentrée rencontre vite ses limites, comme on l'a vu avec les métamorphoses de la P.N.L, la notion de potentiel de leadership est liée nécessairement à une approche élitiste de l'accompagnement de dirigeant. Or, la trivialisation du coaching, dont les outils et les méthodes sont dans le domaine public, est en contradiction avec ce principe hiérarchique.

- « Professionnel » : le terme est commode, car il dégrade en un rapport matériel au travail une dimension vocationnelle, particulièrement prégnante pour les dirigeants. Le registre professionnel est-il envisagé comme une partie du registre personnel, lui-même enchâssé dans un champ immatériel plus global ? Ou bien s'agit-il de trois facettes d'une même réalité, qui sont autant de portes d'entrée différentes dans une même essence de l'être humain ?[1050]

- « Personnel » : La persona latine est un masque, servant à l'usage du monde et jeu des civilités. Dans un étrange contresens, la notion de coaching « individuel » est perçue plus négativement que celle de coaching « personnel », comme si l'individu renvoyait à une figure indifférenciée, anomique et standard de l'homme. Or, pour un dirigeant d'entreprise, le coaching personnel est une figure dégradée de développement humain, s'attachant plus au contrat social du paraître qu'au contrat moral de l'être, centré sur le

[1049] La question de savoir si la démarche de coaching est un fait de nature (ontogénèse) ou un fait de civilisation (procédé culturel) renvoie à deux visions de l'homme distinctes. Le pouvoir d'attraction du coaching méta-moderne tient sans doute à son affiliation apparente aux deux référentiels d'animalité et de spiritualité.

[1050] Implicitement, sous le règne de l'utilitarisme postmoderne, le coaching opère une hiérarchie symbolique allant du professionnel au personnel puis au spirituel. Cette segmentation de marché du développement individuel en limite la portée phénoménologique.

networking et le *cocooning* de l'ego plutôt que sur le *visioning* du *self*. En termes ésotériques, l'horizontalité de la recherche personnelle est, en fait, complémentaire de la verticalité individuelle. Que serait la dimension maternante du coach personnel sans la fonction sacerdotale du coach, autorisant le coaché de sa propre autorité ?

- « Spirituel » : beaucoup de paroles de sages attestent que la recherche d'humilité est parfois une marque inattendue d'orgueil ; la consommation de coaching révèle qu'une référence spirituelle dissimule parfois un registre strictement matérialiste. La connaissance de Platon fait-elle du coach un maïeuticien ? L'usage de techniques de respiration fait-il du coach de dirigeant un bouddhiste ? La pratique des arts martiaux suffit-elle à justifier d'une posture zen ? Les approches pseudo-spirituelles, qui se limitent parfois à la métaphore orientaliste, dégradent la notion même de développement spirituel en la rapatriant dans une instrumentation *pacthwork*, sans véritable cohérence conceptuelle[1051]. L'ambiguïté fondamentale du coach immatériel est patente ici.

- « Performance » : mot-valise du développement personnel par excellence, la notion de performance prête à toutes les interprétations, sur un spectre sémantique allant de l'efficacité personnelle à l'engagement de résultats quantifiables. Dans la rationalité utilitariste dont le coach participe, la critique radicale de l'idée même d'une performance mesurable des prestations de coaching, facturées à l'entreprise, n'est certes pas recevable[1052] ; mais la contamination des démarches de développement immatériel par une pensée instantanée, présentéiste et soucieuse d'effets manifestes est préoccupante. Un chemin de sagesse vendu comme tel par le coaching dure en moyenne 6 mois, et vulgarise ainsi une utopie immédiate, une divination portative et donc périssable. De quelle sagesse s'agit-il si elle ne fait pas l'objet d'un projet conscient, d'une centration posturale, mentale et corporelle ?

La position du coach de dirigeant face à la modernité est fragile, en ce qu'elle convoque un référentiel immatériel sans rompre avec l'utilitarisme qui l'a vu naître.

[1051] Cf. RAPPIN, *op. cit.*, p.67

[1052] Cf. Valérie BRUNEL, *Les managers de l'âme – De l'usage du développement personnel dans l'entreprise*, la Découverte, 2004

D'autre part, la critique de la modernité s'enracine dans une démarche intellectuelle occidentale, voire européenne : critique, encyclopédique et libre-penseuse. De l'université populaire de Caen animée par Michel ONFRAY à la vogue des « cafés-philo », la « volonté de savoir » est un loisir en pleine expansion. Le coaching de dirigeant, dans son approche holistique, correspond en partie à cette exploration philosophique :

- **le marketing des seniors** ; la sagesse philosophique est valorisée l'âge venant. De fait, beaucoup de dirigeants seniors revisitent leur parcours et leurs choix fondamentaux. Dans cette perspective, le coaching signifie l'alternance d'un temps pour l'action et d'un temps pour la réflexion dans une même trajectoire professionnelle ;

- **pas de feuillage sans racines** ; la quête de sens contemporaine est en mal d'institutions et de grands repères collectifs. La recherche de cohérence personnelle et professionnelle, qui ne va pas de soi, signe une démarche philosophique qui s'ignore. Le conseiller de synthèse laisse peu à peu sa place au coach de dirigeant, pour un bricolage théorique à l'appui des sagesses antiques individuelles : épicurisme, stoïcisme et cynisme.

- **un substitut d'éducation philosophique** : on l'a vu au Chapitre II, entre précepteur et directeur de conscience, le coach de dirigeant remplit *de facto* une fonction éducative, marquée à la fois par les principes jansénistes et par la morale jésuite, ce qui est pour le moins ambigu. Le déficit de références philosophiques dans la construction des élites de l'entreprise se solde par le besoin d'accompagnement intégral des dirigeants en prise de fonction. La motivation du leader est alors indissociable d'une découverte des instruments philosophiques pour penser son rôle et son action.

Mais la dimension d'un « conseil philosophique »[1053] reste peu compatible avec les attendus du coaching de dirigeant :

[1053] Cf. RAPPIN, *op. cit.*, pp.97-108

- d'une part, la pensée alimente la raison raisonnante, et le cheminement philosophique, pour échapper à l'ego, suppose un temps long et une relation initiatique profonde ;

- d'autre part, l'idéologie personnelle du leader est questionnée sans mettre en péril la rationalité de l'entreprise. On a davantage affaire ici à un « roi poète » qu'à un « roi philosophe » ;

- enfin, la question du sens de l'action du leader est abyssale, comparée aux réponses prosaïques que le développement du leadership apporte. Dans le jeu de mots d'une « initiation au coaching », la partie philosophique n'est qu'un avant goût de culture générale si l'on rapporte la situation de coaching à son contexte entrepreneurial concret. Le sens global de l'action du leader peut émerger, mais de surcroît.

La position moderne du coach est fragile, car la pensée ne suffit pas à faire du développement du dirigeant une démarche immatérielle accomplie : entre l'ivresse égotique du savoir et la tartuferie spiritualiste du pouvoir, le coach de dirigeant ne peut se contenter des « nourritures terrestres » d'un vernis philosophique, et révèle ainsi la béance philosophique du leadership. Ni Nathanaël, ni Alcibiade, comment le patron trouve-t-il le sens de son action, au-delà d'une cosmétique de l'être ?

3.2.2. Une anthropologie structurale du pouvoir

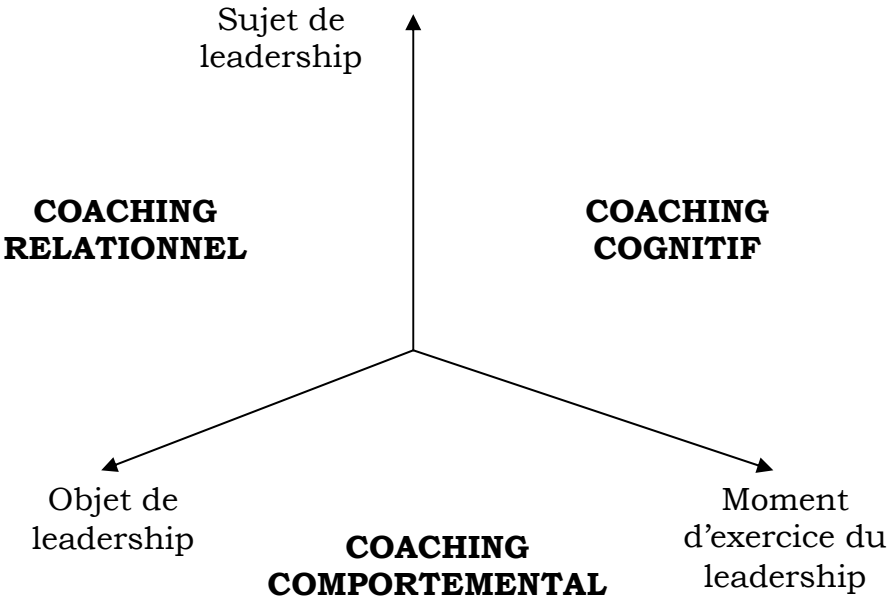
Ce qui fait défaut à la posture, critique ou philosophique, du coach de dirigeant est un point d'ancrage fixe dans un corpus de sagesse explicite. La suspension de jugement ne suffit pas à faire du coaching de dirigeant une gnose individuelle.
L'objet de cette partie est de cerner les fondements d'un coaching immatériel qui tienne ses promesses de refondation du sens du leadership[1054].

[1054] Nous nous appuyons sur les éléments du séminaire de Jean-Louis FONVILLARS, 'Les enjeux symboliques du coaching », *D.U. Coaching*, Université Paris 2, Octobre 2003. Qu'il en soit remercié ici.

Le coach accompagne le changement de représentations du dirigeant sur son rôle, son action et son environnement. Par représentation, on entend des médiations imaginaires qu'il a de la réalité, liées à sa posture dans le monde et fruit d'un apprentissage culturel.
La production symbolique est indissociable de l'action du dirigeant, chargé de formuler une vision, de réaliser des rêves de croissance, d'incarner une figure héroïque du pouvoir, d'entretenir des mythes fondateurs et des récits imaginaires et de manipuler des symboles marketing et des signes financiers. Par nature, la fonction symbolique du leader consiste à poser la question du sens, des sens, qui fondent le contrat implicite de la firme[1055].
Au commencement, le coaché n'est donc pas face à un déficit, mais à une multiplicité de sens possibles sur « ce qui arrive », l'événement professionnel au sens de VIRILIO.

Or, le coaching holistique procède d'une hypothèse : il y a une structure de sens donnée, une ontologie gnostique derrière les représentations du leadership qui construisent la « réalité » de la direction d'entreprise, et que l'on peut représenter ainsi[1056] :

[1055] Dans cette perspective, la consécration du coaching n'est rien d'autre qu'un réenchantement du quotidien du dirigeant, puisque le questionnement sur le sens humanise sa fonction ; en tant qu'être de compréhension, le dirigeant coaché tente de justifier son existence entrepreneuriale, en « réduisant la fracture qui le sépare de son principe d'unité. » Cf. FONVILLARS, *ibid.*
[1056] D'après FONVILLARS, *ibid.*



On devine que le coaching holistique tente de cerner la cohérence entre les 3 représentations du leadership convoquées ensemble. En coaching, tout fait sens : le temps, l'espace et la relation du dirigeant à autrui. Pour n'être pas qu'une pure rhétorique de l'influence, le développement des dirigeants se fonde, en effet, sur une anthropologie structurale, selon laquelle la performance du leadership repose sur une représentation partagée entre le dirigeant et ses stakeholders[1057].

Le travail du coach de dirigeant consiste à repérer les constantes et lignes de force d'une représentation de la représentation, puisque le pouvoir est affaire de représentation[1058]. Le référentiel ontologique du dirigeant peut s'appuyer alors sur une « théorie des cohérences »[1059] Le délivrable du coaching immatériel est donc une stabilité sémantique

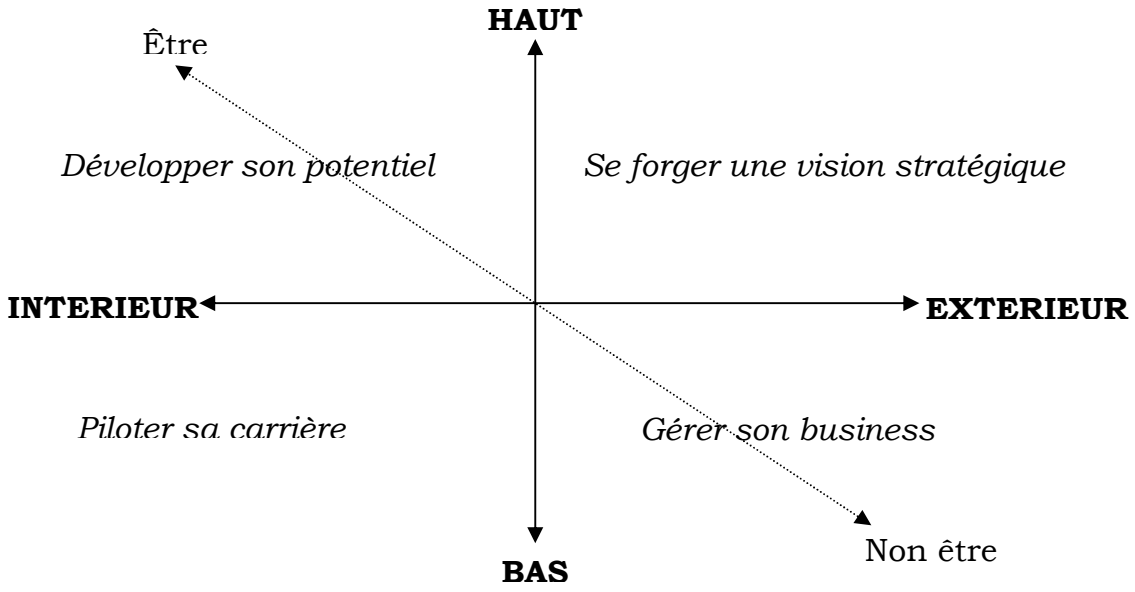
[1057] On retrouve ici un postulat central du coaching selon lequel la cohérence intérieure vaut mieux que la séparation (entre sens personnel et sens professionnel, entre soi et le cosmos, entre le dire et le faire, etc.)
[1058] Cf. supra §§ I-3.2.3 et II-1.2.2
[1059] Cf. Les travaux de Roger NIFLE, « Pour une sociologie des profondeurs », *Le journal permanent de l'humanisme méthodologique*, 11/2005, www.coherences.com. A la différence d'ELIAS qui voyait dans le sociologue un « chasseur de mythes », NIFLE propose de saisir le sens commun des communautés humaines en « reconnaissant une instance de la personne "être de sens". Chaque sens est comme une position d'être qui est en même temps être au monde, c'est-à-dire position existentielle. (…) Chaque sens, dont le seul lieu est l'humanité de l'homme en chacun et en tous, est à la fois celui d'un regard qui porte connaissance, celui d'une perspective qui porte valeurs et celui d'un mouvement qui porte l'action. » *Ibid.*, p.4

relative, dans laquelle le dirigeant se retrouve à un instant donné : produire une vision industrielle suppose ainsi, en amont, une orientation symbolique assumée dans le monde vécu du dirigeant.

Réorienter le leader occidental

La perspective du coach est phénoménologique, le sens à révéler est donc subjectif et caché dans l'immédiat par la pluralité des interprétations que la conscience suggère.

L'approche du développement professionnel voit en l'homme un être orienté[1060], un être de compréhension, dont le sens (« qui suis-je ? ») se dévoile dans l'expérience phénoménologique du pouvoir en entreprise. Le phénomène vécu par le leader coaché se projette dans un espace vectorisé que l'on peut modéliser ainsi :



Le coaching de dirigeant crée un cadre symbolique d'horizontalité et de verticalité dans lequel peut se jouer un sens professionnel, proprement humain. Comment émerge le sens ? En

[1060] Cf. Gilbert DURAND, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1992

s'orientant dans les quadrants du développement du leadership, le dirigeant coaché pose sans cesse la question de son autorité sous trois angles[1061] :

- une question de responsabilité, dans sa relation à autrui ;

- une question de territoire, dans son rapport à l'espace ;

- une question de pérennité, dans son rapport au temps ;

Dans la réalité vécue de l'entreprise, tout fait sens et tout fait signe pour le dirigeant coaché. Pour NIFLES, le sens se manifeste dans le sujet, car l'homme est le référent le plus manifeste de l'ordre du sens. Dès lors, le coaching adresse le sens ontologique de ces trois dimensions du leadership sans en privilégier aucune. Ainsi, le coaching immatériel consiste à se doter d'une boussole paradoxale dont l'indication est une mise en mouvement du sujet dans un ordre symbolique. En d'autres termes, le développement du leader ne consiste plus à prendre le pouvoir, ni à créer du pouvoir, mais à révéler le sens du pouvoir qu'il exerce. Comment ce sens subjectif s'agrège-t-il, ou non, à un sens collectif dans la firme et dans la Cité ?

3.2.3. L'inscription du coaching dans des cycles longs d'évolution

Le dirigeant face à sa vocation professionnelle

Dans cette exploration intérieure/extérieure et immatérielle/matérielle, le coaching peut conduire à une coexistence chaotique de référentiels individuels ; dans la concurrence des sens produits par le développement des dirigeants, il y a un risque de voir les leaders coachés comme autant de monades symboliques, sans cohérence entrepreneuriale.

[1061] En entreprise, l'exercice de l'autorité est toujours en équilibre fragile entre le pouvoir et sa transgression, processus de croissance individuelle et sociale, et de confrontation permanente du désir à la réalité.

Tout coaching immatériel, par le triple rapport symbolique évoqué plus haut qu'il instaure entre le sujet, son monde et autrui, conduit le dirigeant à interroger son éthique professionnelle, dans un temps qui dépasse sa carrière et qui inscrit son action entrepreneuriale dans un cycle long de développement immatériel.

D'une part, **au passé composé**, le coaché revisite la cohérence de son parcours professionnel, dévoile des lignes de force dans ses talents[1062] et repère une chronologie d'évidences derrière un hasard de circonstances. Comme tout bilan professionnel, le travail du coaching de dirigeant consiste à unifier des moments épars d'un parcours professionnel et personnel, pour rapatrier dans un espace signifiant des étapes de vie. A la différence d'un travail individuel et purement cérébral comme on en pratique parfois en *outplacement*, le coach évite l'artifice mental conduisant à rationaliser *a posteriori* pour bricoler un *curriculum vitae* au goût du jour. La démarche est plus mystérieuse, puisque sans enjeu matériel direct, permet de remettre en lumière des événements apparemment mineurs – démission ancienne, transition de vie ignorée, homologie entre la phylogénèse privée et professionnelle.

D'autre part, **au présent continu**[1063], le coaché se laisse surprendre par la structure symbolique de son coaching : il découvre que son pouvoir essentiel consiste à repérer dans le présent les « patterns » de son mode de fonctionnement, les réflexes et routines qui installent sa réalité de façon récurrente. Une finalité de tout développement personnel n'est-elle pas de mieux se connaître pour éviter de rejouer indéfiniment les mêmes scénarios de vie ? En coaching de dirigeant, cette posture permet de révéler ce qui « interpelle » le leader, sa voix intérieure, clef d'entrée dans la vocation d'être dirigeant. Le « comment faire ? » des thérapies brèves rejoint le « pourquoi en être ? » de l'examen de conscience, puisque tout acte posé par le dirigeant relève au moins d'une double verticalité logique, quant aux buts qu'il poursuit et quant aux valeurs qu'il défend[1064]. La vocation du dirigeant naît du sens qu'il donne à son

[1062] La gestion des hauts potentiels est souvent rebaptisée « gestion des talents », dont la référence à la parabole éponyme des Evangiles est éloquente : pour certains patrons, la fonction de leadership est perçue comme une « mission » et la compétence comme un capital personnel à faire fructifier. Cf. Fanny GUINOCHET, « Le management selon Jésus », *Challenges*, 12/2004

[1063] Ce temps de la langue anglaise, qui a donné « coaching », fait défaut en français pour décrire le paradoxe du présent en train de s'écrire.

[1064] En référence à la typologie de Max WEBER, *op. cit.* (1920), p.54

action, et de l'orientation qu'il lit dans ses cycles d'évolution[1065] : découvrir le rythme ontologique[1066] de ses transitions personnelles et professionnelle est souvent un préalable pour anticiper le poste suivant, et peut éclairer un sentiment de lassitude, d'impatience voire de découragement dans le contexte d'un état major, à l'instant t.

Enfin, **au futur simple**, s'autoriser à choisir en conscience sa prochaine étape de carrière comme dirigeant : en croyant saisir des opportunités, le leader ne perçoit guère la cohérence globale de ses choix professionnels. Or, l'hypothèse d'une structure symbolique intérieure/extérieure préexistant à toute action de leadership conduit le coaché à voir dans tout opportunisme professionnel un déni de vocation : si le passé à une cohérence cognitive en soi, alors l'avenir peut se dessiner selon par des choix en conscience. La pensée créatrice du *new age* post-moderne est compatible avec une anthropologie intégrative du pouvoir, où le leadership relève d'un potentiel dont le sens est extra-économique : ni l'histoire personnelle ni le capital culturel du leader ne suffisent à justifier d'une vocation professionnelle. Le coach aide le dirigeant à se relier à une obédience éthique qui s'impose à lui, mais qui offre le libre choix de suivre ou non sa pente[1067].

Ainsi, le coaching de dirigeant conjugue au futur antérieur la dimension vocationnelle du pouvoir : le choix conscient d'un destin est-il, paradoxalement, l'aboutissement du développement du leadership ?

Le sens du leadership, un fil toujours à renouer

[1065] Cf. Roger NIFLE, « Vocation professionnelle et professionnelle – origine, nature et évolution », *JPHM*, 01/1991

[1066] A l'échelle individuelle, la durée de chaque cycle de vie varie entre 5 et 9 ans, selon les traditions herméneutiques.

[1067] Cette question est celle des « rois-philosophes », depuis l'Antiquité jusqu'aux Lumières, que le coach ne fait que rendre publique et moins romanesque. Pour mémoire, cf. Marguerite YOURCENAR, *Mémoires d'Hadrien*, Gallimard, Folio, 1977

Une ambiguïté persistante du coaching réside dans les deux prémisses suivantes, implicites dans le pragmatisme du choix conscient[1068] :

- d'une part, j'ai le pouvoir de créer ma représentation ;

- d'autre part, le sens de mon action m'est donné par le référentiel symbolique dans lequel je m'inscris.

L'individualisme immatériel du coach atteint ici ses limites conceptuelles : comment puis-je décider subjectivement d'un sens qui est donné ontologiquement ?

D'une part, le dirigeant choisit d'interpréter son référentiel symbolique, non d'en écrire le contenu : il s'agit moins de « produire un sens » que de respecter les structures symboliques du pouvoir, les « métastabilités »[1069] qui font qu'un objet reste un consensus indépendamment du sujet. La « stratégie », « l'entreprise », « le management » sont des lieux communs qui ne font débat qu'en apparence, tant ils se réfèrent à un même corpus ontologique de sens. Un dirigeant mutualiste et un patron automobile, un chef d'entreprise innovante et un haut fonctionnaire n'ont, certes, pas les mêmes enjeux pratiques, mais ils participent d'une même position symbolique de leader, dont le sens est à découvrir au fil de leur développement professionnel. Le coaching comme clef de lecture unifie les pratiques des dirigeants dans une même phénoménologie de l'action initiatique.

D'autre part, le coaching procède d'un processus fractal selon le principe d'incomplétude[1070] qui fait de la quête du sens des affaires sa propre origine et sa propre destination : le sens subjectif que le coach donne à son action ne se suffit pas à lui-même, puisqu'il ouvre sur d'autres questions toujours plus essentielles quant à ses valeurs, ses croyances, ses ambitions, ses rêves et ses aspirations. Circonscrire le développement professionnel des dirigeants à la sphère économique manque la nécessité d'un référent immatériel à tout leadership. La notion même de « résultat » en matière de coaching est problématique, puisqu'il est soit appauvri comme ancrage comportemental, soit ineffable comme épanouissement de l'être.

1068 On retrouve cette ambiguïté utilitariste chez WATZLAWICK, *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1984

1069 Cf. FONVILLARS, *op. cit.*

1070 Terme forgé par GÖDEL en mathématiques, et repris par MORIN dans la pensée systémique.

Paradoxalement, le produit d'un coaching est l'approfondissement infini de la question de sens qui l'a provoqué.

Ainsi, la profession de foi du coach n'est pas une éthique du dirigeant, mais la nécessité même de l'*ethos* du dirigeant. Derrière le pragmatisme utilitariste du coach, dont on a montré ici les incohérences, pointe une nouvelle science du leadership : la quête de sens en entreprise émerge dans une crise de la représentation, et se résout dans une démarche de développement immatériel dont le coach est un déclencheur.
Renonçant à la rationalité instrumentale, le dirigeant coaché découvre la métaphysique du pouvoir dans le choix d'un référentiel symbolique auquel s'adosser. L'accompagnement individuel qui en résulte éclaire d'un jour nouveau l'esprit du capitalisme.

3.3. Point d'orgue : l'esprit du capitalisme comme affiliation à une tradition

Le dirigeant coaché est, à l'image d'Oedipe face à l'énigme du Sphinx, sommé de répondre à la question qui fonde son humanité. Le développement professionnel signale une impossible ontologie du sujet : au risque de prendre ses désirs pour des réalités, le leader inspiré trouve le sens de son action dans une éthique qui le dépasse. Le coaching, comme développement immatériel du leadership, interroge à partir du sujet coaché l'esprit de son objet qui est aussi le nôtre ici : le capitalisme post-industriel.

Pour qualifier cette spiritualité post-utilitariste, l'hypothèse finale ici est que le coaching procède d'une verticalisation de l'individualisme de type gnostique. Si l'utopie du leader croyant trouve dans le coaching une voie de réalisation (§ 3.3.1), elle ouvre au coaching de dirigeant un usage qui reste à cerner entre sagesse et connaissance (§ 3.3.2).

3.3.1. Le leader croyant, une utopie en marche

La théologie négative au secours de la crise de la représentation

Les temps incertains, du Moyen-Âge à notre époque de capitalisme post-industriel, se caractérisent par un chevauchement des référentiels profane et sacré, rationnel et irrationnel, d'ici-bas et d'au-delà. De fait, on assiste moins à un retour du religieux qu'à une mutation du rapport au spirituel dans l'Occident post-industriel. Le dirigeant d'entreprise se croyait agnostique par filiation à SAINT-SIMON ou à MARX, voici que le coaching révèle le syncrétisme du faire et du croire en entreprise.

D'une part, on assiste aujourd'hui à un « nomadisme spirituel »[1071] auquel l'entreprise n'échappe pas. Le leader coaché fait, ainsi, l'expérience d'un sens extra-économique à toute action économique. En d'autres termes, il y a du spirituel dans le matériel, mais les instruments de gestion ne permettent pas de penser l'esprit du capitalisme. Le sacré resurgit là où on ne l'attend pas, dans la pensée industrielle en particulier[1072] : le coach témoigne de la résonance immatérielle – *ie* spirituelle ou philosophique – de toute décision stratégique : fermeture de site, internationalisation d'une activité, recrutement d'hommes clefs, arbitrages d'investissement industriel, etc. Dans une économie mondialisée, pour le décideur, salarié ou actionnaire, le risque s'accroît tandis que la tolérance de ses *stakeholders* pour le risque diminue. Le recours à un « bris-collage »[1073] de béquilles imaginaires s'explique par la conjonction du recul des institutions symboliques et l'essor d'un polythéisme utilitariste[1074]. Pour être crédible, le dirigeant est donc nécessairement croyant.

[1071] LENOIR, *op. cit.*, p.8 ; l'auteur fait cependant une confusion récurrente entre recherche spirituelle et comportement religieux, comme si le désir de cohérence impliquait un désir d'appartenance.

[1072] La césure entre la science supposée rationnelle et la foi supposée irrationnelle n'a guère de fondement avant l'expansion de l'idéologie scientiste de la seconde révolution industrielle : l'histoire du progrès scientifique atteste au contraire, de PASCAL à EINSTEIN, de l'ancrage spirituel de nombreux savants. L'engouement ésotérique contemporain lié au succès de librairie de *Da Vinci Code* est dans cette continuité.

[1073] LENOIR, *Op. cit.*, p.97

[1074] On croit toujours de façon utilitariste, mais le rapport à la magie et au rite sacrificiel n'est pas le même selon le stade de développement de conscience d'une civilisation. Notre

D'autre part, l'histoire du capitalisme se confond avec un mouvement d'individualisation du religieux et de privatisation de la foi, qui disloque les sphères de la croyance, de la morale, de l'appartenance, de la pratique et de la conformité à une église et à un dogme. Après 1968 et la chute des grandes utopies laïques collectives, on assiste à une aspiration de « believing without belonging »[1075] qui fait le succès du mouvement de « holisme alternatif » dont le coaching participe[1076] depuis toujours. L'instrumentation de l'immatériel est un paradoxe central du coaching, qui en fait la fragilité théorique et expérimentale, car la dérive fait partie de sa genèse. Où puiser des références utiles au coaché et indemnes de l'utilitarisme ?

Sous ces auspices, le coaching de dirigeants emprunte à la « théologie négative » une subversion radicale, occultiste et syncrétique en rupture avec la modernité et avec la postmodernité. Face à l'échec des Lumières qui prétendaient séculariser la morale, le courant *new age* s'est, à son tour, fourvoyé dans un orientalisme politique et psychédélique qui n'a pas triomphé de la plastique du capitalisme. Le coach de dirigeant partage avec la « théologie négative » les hypothèses d'une « phénoménologie de l'esprit » :

- le sens du leadership provient d'une transcendance radicale, extérieure et ontologique à l'action individuelle[1077]. Le coach agit comme passeur d'un état de conscience vers un autre : dans cette perspective, il s'agit d'exalter le divin, le sacré, l'*anima* supposée présente dans l'intention et l'*animus* de tout engagement humain, *a fortiori* du dirigeant inspiré ;

    - la morale humaine n'est qu'un « moralisme »[1078] sans fondement, voire diabolique, qui dégrade l'ontologie divine en une règle profane, sujette aux aléas du monde. Les

---

hypothèse est que la tentative rationaliste a radicalisé les croyances les plus irrationnelles au sein même de l'utilitarisme : techniques de recrutement, de créativité marketing, de briefing à la prise de parole en public, etc.

[1075] Terme forgé par Grace DAVIE, *The sociology of religion*, Sage, New York, 2005

[1076] *Ibidem*, chapitre 6 : « il faut enfin remarquer que depuis quelques années, on assiste à l'éclosion d'une sensibilité, au sein même de la religiosité alternative, qui articule accomplissement de soi, quête de sens et engagement politique et social. » p.304

[1077] Ici, une référence majeure du coaching immatériel se trouve dans la « mystique rhénane » de Maître ECKHART, qui nomme les trois facultés de l'âme : la connaissance, l'aspiration vers le haut, la volonté parfaitement illustratives du développement personnel du dirigeant. Cf. par ex., MAÎTRE ECKHART, *Conseils spirituels*, Rivages, Poche, 2003 (1294)

[1078] Cf. Jacques ELLUL, *La subversion du christianisme*, La Table Ronde, 2001 (1984), pp.111-147

techniques syncrétiques utilisées en gestion du stress ne résistent pas à l'exigence d'une vérité théologale, hors intervention humaine. En d'autres termes, le dirigeant inspiré trouve le sens de son action dans un système de valeurs traditionnel, au sens de GUENON.

Dans cette perspective, le coaching de dirigeants conduit à une épure spirituelle qui ne se satisfait pas d'un kit de survie immatérielle sans fondement explicite dans une tradition[1079] ; il partage avec la « théologie négative » une ascèse et une exigence mystique qui fait un sort à la pragmatique naïve du coach. Dès lors, que deviennent l'universalisme moderne et la suspension de jugement post-moderne du développement du leadership ?

L'entreprise théocratique

L'entreprise n'est pas qu'un espace économique de transactions relativement irréversibles, mais aussi le théâtre de liens symboliques sans lesquels la création de valeur n'est que virtuelle et éphémère. Dans cette perspective, le développement du leadership ne peut se concevoir sans des concepts extra-économiques, dont le coaching est un instrument.
En quoi le développement immatériel du dirigeant bouleverse-t-il la conception standard de l'entreprise ?

D'une part, le coach « ré-imbrique »[1080] l'action économique du leader dans un temps historique, donc politique, moral et symbolique. L'attentat du World Trade Center nous semble, à cet égard, être le moment inaugural d'un « concept »[1081] de la civilisation

[1079] Ce point est essentiel, car le coach de dirigeant n'est pas prosélyte d'un référentiel religieux aux dépens d'un autre ; la cohérence du système symbolique est-elle de la responsabilité du coaché ?
[1080] Au sens de POLANYI
[1081] Cf. Jacques DERRIDA, Jürgen HABERMAS, *Le « concept » du 11 Septembre*, Galilée, 2003 ; DERRIDA en particulier y défend que l'événement questionne la tentation « auto-immune » face à un terrorisme projeté à l'extérieur pour l'ignorer à l'intérieur de la communauté post-industrielle, et la promesse d'un projet unifiant, après KANT, foi et responsabilité : « la responsabilité face à l'incalculable, qu'il soit humain ou divin. Répondre

occidentale, où l'opposition *Aufklärung* vs. intégrisme religieux ne tient plus. Il atteste un défi lancé à l'entreprise globalisée, concept occidental, sur la nécessité de réenchanter le monde économique. On assiste à une désécularisation de la pensée managériale dont l'universalisme rencontre l'obstacle des systèmes de croyances et des anthropologies du sacré d'autres civilisations[1082] : la figure héroïque du « golden boy »[1083] ne fait plus rêver, et l'aspiration individuelle s'éloigne peu à peu de la machine d'accroissement de richesses matérielles de l'entreprise globalisée.

On ne mesure pas, dans la société civile, la conscience qu'ont beaucoup de dirigeants d'entreprise de l'effondrement du système de valeurs qui justifie l'édifice entrepreneurial contemporain[1084] : l'ère du soupçon au sommet, et non plus seulement à la base du capitalisme post-industriel, signale un rupture de paradigme que le coach préfigure. Dans cette optique, l'entreprise est pensée comme un espace de création[1085] de sens, dont la RSE, la citoyenneté d'entreprise et l'investissement immatériel sont quelques facettes.

D'autre part, le coach procède d'un patchwork de développement professionnel, dans lequel coexistent, on l'a vu, des référentiels parfois incompatibles. Un fil directeur en est, cependant, une même perspective de réflexivité sur l'*ethos* du leader. Davantage plombier humaniste que directeur spirituel, le coach de dirigeant n'en offre pas moins un panthéisme professionnel ; prosélyte du « professionnalisme », c'est-à-dire de la vocation du leadership, il consacre la fonction centrale du travail dans le réenchantement du monde vécu par le leader coaché. Comment s'articule cette convocation du sacré dans la sphère entrepreneuriale ?

- **Accompagner une élévation professionnelle** : sous couvert de gestion du stress, de résolution de conflit ou d'arbitrage stratégique, le coach accompagne un mouvement de détachement du matériel du dirigeant, sans lequel le travail n'est qu'une succession de

---

à l'appel messianique, qui implique de déconstruire notre conception habituelle de la religion et de la responsabilité, constitue une urgence politique. ». *Ibid.*, p.224

[1082] Le coaching est embryonnaire en Inde et en Chine, et le plus souvent dans un perspective performative très comportementale. La représentation du business y est-elle moins teintée de culpabilité et de morale utilitariste,

[1083] L'univers de la banque d'affaires a été ébranlé par le Onze Septembre, non dans son business model mais dans la motivation profonde ses dirigeants : le coaching de dirigeant y a fait une entrée significative depuis 2001, où il se joue une dialectique désenchantement/déculpabilisation comparable à celle de l'industrie pharmaceutique.

[1084] Cf. Jean PEYRELEVADE, *Le capitalisme total*, Le Seuil, 2005

[1085] Le débat entre darwiniens et créationnistes dans les sciences du vivant trouve son pendant en sciences de gestion, entre partisans d'une vision crypto-utilitariste de la firme et défenseurs d'un management par les valeurs.

tâches. Participant d'une détaylorisation du pouvoir, le coach signale une volonté de développement moral et symbolique du dirigeant, dont quelques paliers sont l'intelligence politique, l'individuation psychique, l'éducation morale et philosophique, l'initiation ésotérique. L'influence de Simone WEIL[1086] est ici patente : la finalité du travail matériel est de permettre un mouvement d'allègement vertical, extérieur à l'homme et relevant pourtant strictement d'une ascèse individuelle, selon un principe d'énergie surnaturelle et une dialectique compassionnelle : le travail comme souffrance porte également en soi la promesse de la joie, la contemplation pure est créatrice de transformation du vivant, le fini est une voie d'accès à l'infini. L'ambition matérielle sans aspiration profonde est insuffisante à penser l'accomplissement de soi[1087] du dirigeant.

- **Retrouver l'œuvre derrière le labeur** : dans une perspective plus optimiste que celle de ARENDT, on notera l'influence de TEILHARD de CHARDIN sur la « divinisation des activités »[1088] terrestres, dont le coaching participe. L'action matérielle porte en soi une voie d'accès au divin, que la profession de coach consacre comme union de l'avoir et de l'être[1089]. En invoquant l'intention du dirigeant, en mobilisant la vertu de son effort dans l'action, TEILHARD s'écarte de la conception wébérienne du salut par le travail qui fonde l'*ethos* du leader : il s'agit ici de dévoiler la présence du sacré dans toute activité humaine, et de se développer intérieurement pour trouver une épure et une unité transcendant la sphère professionnelle[1090]. Refusant à la fois le panthéisme païen d'un certain développement personnel et la diabolisation du travail d'une autre psychologie doloriste, le coaching inspiré professe l'union sacrée du matériel et de l'immatériel, de l'humain et du divin, au nom d'une téléologie théocratique de la firme que l'on pourrait

---

1086 Cf. Simone WEIL, *La pesanteur et la grâce*, Plon, Pocket, 1991 (1947) : dans une expérience juive du christianisme, elle a dessiné une trajectoire singulière sur le thème des « nourritures de l'âme », et marquée par la Shoah, deux caractéristiques qui en font un support de sagesse post-utilitariste en coaching.

1087 MASLOW et la psychologie humaniste ne contestent pas un au-delà du « self actualization », mais dans un renoncement au « Très Bas » cher à Christian BOBIN, qui signale la culpabilité occidentale vis-à-vis du monde des affaires.

1088 Pierre TEILHARD de CHARDIN, *Le Milieu Divin*, Seuil, Points, 1984 (1957)

1089 « Chacune de nos vies est comme tressée de ces deux fils : le fil du développement intérieur, suivant lequel se forment graduellement nos idées, affections, attitudes humaines et mystiques ; et le fil de la réussite extérieure, suivant lequel nous nous trouvons, à chaque moment, au point précis où convergera, pour produire sur nous l'effet attendu de Dieu, l'ensemble des forces de l'Univers. », *Ibid.*, p.70

1090 Le dépassement de la matière par la maîtrise de la matière est autre chose qu'une justification du capitalisme, elle en est plutôt sa subversion ontologique.

exprimer ainsi : piloter le gouvernement de l'entreprise conformément au sens du progrès spirituel de l'homme.

Ainsi, face à un capitalisme post-industriel délivré de son hérédité amère avec le « Arbeit macht frei » des camps nazis, le coaching de dirigeant tisse un lien entre l'aspiration individuelle du leader et le destin immatériel de son entreprise : si diriger est envisagé comme un cheminement mystérieux du matériel vers l'immatériel, le coaching est-il encore une discipline de gestion ? Que véhiculent les usages gnostiques d'une pratique née de l'utilitarisme et vouée à son déclin ?

3.3.2. Usages gnostiques du coach de dirigeant

Concilier des paradoxes, la face cachée du coach ?

L'utopie du coach de dirigeant brouille les pistes de la rationalité standard, en attestant l'utilité du développement immatériel dans l'entreprise.
L'irruption du coach de dirigeant, ici et maintenant, ne doit rien au hasard. Elle symbolise une crise messianique[1091] dont le capitalisme post-industriel est le théâtre.

D'une part, le coach de dirigeant suppose, avec l'ontologie du sens du leadership, qu'il y a une « interdépendance universelle »[1092] entre tous les événements du monde vécu de l'entreprise, qu'il s'agisse d'émotions, de pensées ou d'actions matérielles. Dès lors, le coaching holistique consiste à repérer les permanences symboliques dans une réalité cachée en apparence derrière les enjeux concrets du leadership. L'idée platonicienne d'un cosmos organisé structure l'idée de développement professionnel comme assomption d'une vérité

[1091] Sur ce point, voir Raymond ABELLIO, *Vers un nouveau prophétisme*, Nrf Gallimard, 1950
[1092] Cf. Raymond ABELLIO, *Approches de la nouvelle gnose*, Nrf Gallimard, 1981, p.13

intérieure de l'homme d'action. La caractère « scandaleux » d'une exploration secrète du sens caché du monde de l'entreprise, tranche avec la sacralisation de la connaissance intellectuelle du conseil-expert. Le coach, professant un entre-deux de sagesse pragmatique et de mystique instrumentale, affiche une rupture avec la pensée techno-bureaucratique de l'entreprise. La crise de la représentation qui légitime son intervention auprès des leaders en fait l'annonciateur d'un renouveau des critères de performance individuelle et collective[1093] : le développement professionnel, dans la définition qu'on en donne ici, s'inscrit dans des cycles civilisationnels d'involution et d'évolution, dans des mouvements de la connaissance globale qui dépassent le rationalisme humain, mettant en présence des énergies telluriques ou magiques[1094]. Le développement professionnel renvoie chaque individu au mystère de son engagement vital, et le coach entretient le mystère plus qu'il ne le dévoile : l'aboutissement de toute situation de coaching est le point d'entrée dans une perspective de sens toujours plus vaste et plus immatérielle.

D'autre part, le coach, par sa fonction sacerdotale dans le management de l'immatériel, remplit une « prêtrise invisible » : dans une conception élitiste de l'initiation gnostique, il y a une hiérarchie de pouvoirs stricte allant du magicien au sage, puis au prophète[1095]. Ce que la pensée des Lumières a occulté et que l'entreprise post-industrielle illustre, resurgit sous la forme d'un « appel d'être » dans le coaching de dirigeant, par le recours nécessaire aux dimensions symboliques du monde pour diriger en conscience. Pour accéder une connaissance réelle, le coach fait office de passeur de la rationalité instrumentale vers des niveaux de conscience plus élevés, en rupture avec l'intellectualité techno-bureaucratique. Concrètement, tout dirigeant coaché apprend à maîtriser des outils symboliques (rêves, intuitions, illuminations) qui lui donnent accès à une puissance cosmique, dont on désigne la forme dégradée par « sérénité », « confiance », « légitimité », etc. Cette fonction de révélateur spirituel est invisible dans la sphère entrepreneuriale, car cet éveil de conscience est irrecevable dans le référentiel utilitariste. Mais le dirigeant coaché est un initié fragile à une gnose hors de portée des instruments de gestion actuels. On peut ainsi dessiner, comme pistes de recherche complémentaires, les cinq paradoxes suivants dans l'acte de naissance d'un coaching immatériel en entreprise :

[1093] Parmi les initiatives méta-idéologiques qui gravitent autour de la « pensée coaching », on notera le cercle « Transversales TP/TS » animé par Laurence BARANSKI d'une part (www.interactions-tpts.net), et la « Plateforme de la Transformation Européenne » de Bertrand JOUSLIN de NORAY d'autre part (www.eoq.org).
[1094] Cf. ABELLIO, *Op. cit.*, (1950), p.84
[1095] *Ibid.*, p.118

- Paradoxe n°1 : **plaidoyer multiculturel vs. élitisme métaphysique** ? L'ouverture aux possibles que professe le coach signifie, comme tout développement personnel, l'acceptation de la différence et de la coexistence de référentiels multiples dans l'entreprise, et au-delà. Cette perspective est-elle compatible avec l'élitisme de principe du coach de dirigeant, entre communauté secrète de *happy few* et ordre des nouveaux despotes éclairés ?[1096]

- Paradoxe n°2 : **déclin accentué vs. renaissance salutaire ?** Le coach épouse la *Gestalt* du libéralisme postmoderne, il en adopte donc les contradictions : poussant à son paroxysme la logique marchande de l'avoir, il rend l'aporie d' « être ou avoir » encore plus criante que l'altermondialisme, mais dans un moment de dépolitisation paralysant toute transformation sociale. La responsabilité du coach est-elle d'accompagner un mouvement tellurique/magique qui le dépasse et qui a sa propre force ou motrice, ou bien de préparer une élite alternative et messianique pour un hypothétique soulèvement gnostique[1097] ?

- Paradoxe n°3 : **expérience extatique vs. obédience de sagesse ?** Un accompagnement de quelques mois ne saurait couvrir le champ de la gnose humaine. L'exploration du mystère du sens de son leadership, démarche intime et exigeante, est-elle soluble dans une dimension onirique du coaching, inspirée de la pensée positive et de l'humanisme *new-age* ? Quel délivrable du coaching, du « soft » (mieux vivre) ou du « hard » (exister) l'emporte dans la logique de performance immatérielle de la firme ?

- Paradoxe n°4 : **instrumentation du spirituel vs. subversion de l'utilitarisme ?** Cette question parcourt le coaching dont la nature hybride a été illustrée ici. La plastique du capitalisme post-industriel est telle qu'il est possible qu'elle triomphe de la force subversive de l'immatériel du coaching de dirigeant en la réduisant à une technique de *people management* : le mentoring comportementaliste en est déjà un exemple. La profession de coach est-elle prête à défendre une position immatérielle et phénoménologique face à la vague behavioriste du *mentoring* ?

[1096] La dimension politique de ce paradoxe peut se lire comme le risque fasciste et décadentiste de toute élite politique à vocation morale.
[1097] Cf. Raymond ABELLIO, *La fosse de Babel*, Gallimard, Imaginaires, 1985 (1962)

- Paradoxe n°5 : **leadership inspiré vs. désavantage concurrentiel?** Dans la concurrence du marché des potentiels dirigeants et futurs dirigeants, le coaching est une arme ambiguë : accélérateur de carrière et révélateur de talents en amont, le coach peut amplifier l'écart entre le développement intérieur de la personne et ce que la société marchande lui offre comme cadre de réalisation concret. En lâchant-prise sur les mirages de l'ego, se disqualifie-t-on pour la course du pouvoir entrepreneurial ? Que signifie le développement professionnel des dirigeants au niveau macro-économique si le dirigeant coaché sort du jeu professionnel ?

Ces dualités mises en tension par le coaching de dirigeant ne sont, certes, pas faites pour être résolues ; le coaching est à la fois manipulateur et instrument de la subversion du développement professionnel, comme la lumière est un phénomène à la fois corpusculaire et ondulatoire. Le chemin de connaissance secrète qu'il ouvre comporte une série de paradoxes, qui font obstacle à l'unité profonde de l'être en entreprise. Dans une perspective taoïste, le coaching est à la fois porteur de l'avènement et du déclin du développement personnel en entreprise.

Symphonie du nouveau monde

Le coach de dirigeant préfigure un bouleversement dans la pensée de l'entreprise que le marketing du « mieux être » ne laissait pas deviner. Refusant de substituer l'« utilité » à la « vérité »[1098], il illustre les limites d'un individualisme sans transcendance pour penser le développement du leadership en entreprise. Les conséquences du développement immatériel des dirigeants pour repenser la gestion de l'entreprise post-industrielle sont immenses, et feraient l'objet d'une autre recherche.

A ce stade, on peut esquisser quelques conclusions partielles comme pistes de refondation d'un développement des dirigeants inspiré par un coaching immatériel :

[1098] Cf. René GUENON, *La crise du monde moderne*, Gallimard, Folio, 2005 (1946), p.107

- le développement du leadership peut renouveler le capitalisme dans un mouvement vaste d'évolution de civilisation ; le foisonnement de référentiels de sens commun requiert une ontologie du pouvoir, *ethos* du leadership oublié depuis WEBER et TAYLOR ;

- le leader coaché est plus performant s'il accède à une connaissance holistique de son milieu naturel, culturel et surnaturel ; les sciences de gestion, si elles se privent d'un principe supérieur[1099], accroissent la perte de sens immatériel que le coach prétend combler ;

- pour le leader coaché, trouver sa place est désormais la question clef, à laquelle les instruments d'OD et d'OB, trop utilitaristes, ne peuvent répondre : pour accepter la dimension hétéronome du fondement de son action, le dirigeant trouve dans le coaching une démarche plus adaptée qu'un exercice de culture générale de la sagesse ; la finalité de cette nouvelle gnose est le respect du mystère, non son déchirement ;

In fine, ce chapitre nous a conduits à repérer la subversion immatérielle que le coach de dirigeant véhicule.

En passant de l'ego au self, le coaching s'affirme, d'une part, comme une phénoménologie du pouvoir, qui ré-équilibre le développement intérieur et la croissance extérieure dans le développement des dirigeants.

Face à l'impasse des sciences humaines, le coaching incarne, d'autre part, une réconciliation « psy-spi » pour accompagner la verticalisation du pouvoir entrepreneurial.

En dévoilant un chemin spirituel dont il n'est qu'une étape, le coaching de dirigeant révèle, enfin, l'anthropologie spécifique et cohérente sur laquelle rebâtir un modèle de dirigeance d'entreprise porteur de sens :

- un pouvoir économique appuyé sur une transcendance extra-économique,

[1099] « En voulant séparer les sciences de tout principe supérieur sous prétexte d'assurer leur indépendance, la conception moderne leur enlève toute signification profonde et même tout intérêt véritable au point de vue de la connaissance, et elle ne peut aboutir qu'à une impasse, puisqu'elle les enferme dans un domaine irrémédiablement borné. » Cf. GUENON, *Ibid.*, p.85

- un cheminement élitiste de découverte d'un éthos qui réinvente l'esprit du capitalisme ;

- une responsabilité entrepreneuriale fondée sur une ontologie du pouvoir qui est toujours à révéler.

Sur ce corpus conceptuel et déontologique, de multiples pratiques coexistent aujourd'hui dans une profession émergente. Pour en rendre compte, le chapitre 4 tente de valider empiriquement les hypothèses défendues dans les chapitres précédents.

CHAPITRE IV :

Etude de terrain, examen empirique des hypothèses

1. Attendus méthodologiques

Notre recherche sur le phénomène du coach de dirigeant nous a conduit à défendre, au fil des pages précédentes, la thèse suivante : le coach de dirigeant, forme la plus aboutie du développement professionnel en entreprise, marque l'apogée et le déclin de la conception utilitariste du leadership, en inaugurant la mobilisation de la dimension immatérielle de l'autorité. L'objectif de cette partie est de tester et valider rigoureusement cette hypothèse, et les sous-hypothèses développées aux chapitres 1, 2 et 3.

L'enjeu est double :

- d'une part, vérifier la solidité du propos : les pamphlets sur le développement personnel en entreprise sont légion, oscillant entre la mise en pièces théorique[1100] et le réquisitoire idéologique[1101]. L'argumentation conceptuelle et le dispositif théorique utilisés ici méritent une mise à l'épreuve *in situ*, dans un terrain expérimental de coaching de dirigeant. Notre propos ici consiste à interroger la pérennité des résultats et leur périmètre de validité, et à revisiter en conséquence les conclusions partielles de cette recherche ;

- d'autre part, satisfaire à l'exercice universitaire : l'enjeu de cette recherche est aussi de passer du vraisemblable au vrai, en théorisant une pratique selon des critères académiques

[1100] Cf. Roger-Pol DROIT, *Votre vie sera parfaite*, Odile Jacob, 2005
[1101] Voir par exemple Corinne MAIER, *Bonjour Paresse*, Michalon, 2004

et scientifiques. Pour que le discours produit sur le coach de dirigeant dépasse le cercle restreint des professionnels, partant des états-majors d'entreprises françaises expérimentant le coaching au début des années 2000, deux critères nous animent ici :

- le caractère scientifique de la démonstration : les résultats sont-ils démontrables concrètement ? Peut-on objectiver un corpus de connaissance sans extrapolation hasardeuse à partir des données utilisées ? Les résultats sont-ils reproductibles dans d'autres circonstances, à situation expérimentale comparable ?

- la portée universelle des travaux : à quelles conditions, cette recherche sur le coach de dirigeant est-elle pertinente dans d'autres contextes culturels ? Quelles sont les limites, invariants et postulats qui sous-tendent nos conclusions ? Quels prolongements de recherche pourrait-on envisager pour approfondir, vérifier ou contester certaines hypothèses défendues ici ? Quelle influence a le dispositif instrumental de recueil des données sur la validité de la recherche ?

Pour répondre à ces interrogations, une application empirique des principales hypothèses de recherche est requise. La singularité de notre objet de recherche nous conduit au choix d'un support empirique compatible.

1.1. Dispositif phénoménologique de recherche

En tant que démarche singulière, personnalisée et à fort vécu comportemental, le développement immatériel du leadership est un objet de recherche plutôt glissant : une étude de la littérature sur le sujet[1102] ou une interview des acteurs de la profession[1103] cerneraient les contours, non le principe actif du coach de dirigeant. Comment rendre compte, de l'extérieur, d'un processus de transformation personnelle et professionnelle qui s'opère de l'intérieur ?

[1102] Cf. Sybille PERSSON-GEHIN, « Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2-IAE, 27/9/3
[1103] Cf. Odile PIRIOU, art. cit. *in* SF Coach, *Actes de colloque, op. cit.*

Compte tenu du principe de subjectivité, central dans l'acte de coaching, notre proposition est la suivante : en prenant notre propre pratique de coach de dirigeant, mise à distance et analysée en tant que matériau de recherche empirique, nous appliquons à notre objet les moyens théoriques compatibles avec une pratique centrée sur le sujet.

- Il ne s'agit pas d'une **introspection narrative** : à partir de la relation coach-coaché, notre prise de notes non retraitée dans 330 entretiens de coaching de dirigeant reflète les verbatims exacts du dirigeant en présence, et le dialogue intérieur du coach en vis-à-vis ; dans cette recherche en miroir, le coach et le dirigeant sont les deux reflets complémentaires indispensables d'une même réalité.

- Il ne s'agit pas non plus d'une **ethnographie** : dans l'approche systémique participe dont le coaching, le chercheur modifie son objet de recherche à chaque observation. Plus encore, dans la pratique du coach, l'implication bienveillante aliène le présupposé d'objectivité d'une situation humaine. C'est l'intervention du coach en situation opérationnelle qui est précieuse ici[1104], et non son discours sur sa pratique.

Pour saisir le *Lebenswelt* du coach de dirigeant, nous empruntons une approche fractale, à partir d'entretiens choisis dans un panel de coachings reflétant un certain cadre de relation professionnelle, en certaines circonstances. Le paradoxe dans une perspective positiviste, devient une condition expérimentale dans une démarche phénoménologique : rendre compte d'un fait générique (le coach de dirigeant) en modélisant un processus intersubjectif (la restitution du sens vécu par le coach et par le dirigeant) partir d'un protocole expérimental décrit ci-dessous.

[1104] L'interview de coachs de dirigeants, et l'analyse traditionnelle par questionnaire, auraient présenté deux inconvénients pour nous : primo, la projection du désir du coach, dans un jeu rhétorique et spéculaire invérifiable, et secundo, l'ambiguïté de la confidentialité des entretiens de coaching proprement dits, qui ne seraient probants qu'à l'insu du coach et du coaché, comme ce fut le cas ici : seuls des relations de coaching antérieures à cette recherche, puisés dans des contrats clôturés à l'heure actuelle, ont servi de support empirique.

1.2. Méthodologie et conclusions générales

1.2.1. Choix des données

L'étude empirique repose sur une analyse du discours produit, en situation de coaching de dirigeant, par le coach et le coaché.

En quoi les propos formulés en cours de coaching valident-ils les hypothèses que nous avons développées ?

Qu'est-ce qui circule entre les parties prenantes qui est de l'ordre symbolique du coaching de dirigeant ?

Que révèle le processus d'interaction d'un coaching quant à l'émergence d'une performance immatérielle des leaders, par-delà les intentions et les résultats proférés ?

A titre méthodologique, nous avons distingué dans le cadre générique des situations observées trois temps identiques, permettant de comparer les séquences de coaching entre elles :

- le lancement (de l'entretien préalable à l'entretien de cadrage de l'objectif, souvent en présence du prescripteur) ;

- l'élaboration (séquences d'échanges et d'écoute, consistant à transformer la réalité vécue sur chaque problématique posée) ;

- la clôture (synthèse de la séquence, feedbacks et plans d'action et closing de l'accompagnement au cours de la séquence de bilan du coaching).

Les données utilisées pour cette étude de terrain ont les caractéristiques suivantes :

- **quantité** : choix de 330 notes prises en entretiens de coaching, à partir de 30 contrats de coaching de dirigeants. Ces entretiens, de 3 heures environ chacun, procurent un volume de données et de *verbatims* utilisables dans un ensemble cohérent et comparable ;

- **diversité** : le tableau synoptique du § 2 présente les caractéristiques des situations de coaching étudiées, qui offrent une large représentation de contextes de direction d'entreprises : secteur privé/secteur public, sexe, âge, types de problématiques. L'ambition est moins l'exhaustivité que la variété du spectre des possibles, pour tester la validité de nos hypothèses[1105] ;

- **déontologie** : le choix phénoménologique d'enquêter sur nos propres terrains de praticien mobilise une double intimité, la nôtre (prise de notes arbitraire, feedbacks du colloque singulier et résidus inconscients) et celle du dirigeant coaché. Des conditions d'expérience atypiques justifient donc de règles de confidentialité strictes :

  · confidentialité absolue des informations relatives aux personnes physiques et morales concernées,

  · utilisation d'entretiens provenant exclusivement de contrats clôturés à la date de cette recherche,

  · protocole d'accord préalable des 30 personnes concernées avant une éventuelle publication des données empiriques de ce chapitre.

[1105] Le choix des 30 situations empiriques étudiées n'est pas aléatoire ; il n'est pas non plus rationnel. Par souci d'holomorphisme entre notre objet de recherche (le coach de dirigeant) et notre statut d'écriture (phénoménologie appliquée), notre stratégie de recherche est centrée sur le ressenti subjectif et pas seulement sur la faculté de jugement du terrain observé. Cela rapproche cette sélection d'un florilège monographiques, d'un classement conceptuel dans l'esprit de Christian BOLTANSKI, avec le pari qu'il s'en dégagera une trace symbolique homogène.

1.2.2. Enjeux de la méthode de recueil

Cela soulève trois questions de méthode[1106] :

- l'entretien de coaching a une autre finalité que l'entretien de recherche en sciences sociales ; en utilisant ce matériau, on met l'accent sur l'analyse *ex post* plutôt que sur l'intention *ex ante* des parties prenantes. L'avantage est d'utiliser des données « spontanées » d'une situation de coaching, sans modifier le comportement de acteurs (coach/coaché/prescripteur[1107]) par un cadre opératoire distinct de l'acte de coaching. Le biais d'induction d'une attitude « exemplaire » de coaching sous prétexte que l'on fait l'objet d'une étude en sciences de gestion est minimisé par cette analyse a posteriori, dans les conditions expérimentales les plus « naturelles » possibles ;

- la session de coaching dissocie dans le temps l'intervention du praticien de l'observation participante du chercheur. Cette dissociation est nécessaire pour mettre à distance l'engagement[1108] du praticien dans son objet, sans se priver de la connaissance intime du sujet phénoménologique, riche en enseignements ;

- l'analyse des entretiens met, *ipso facto*, l'accent sur le contenu des propos. La prise de notes du coach sans reformulation des verbatims du coaché permet de capter le sens produit, mais en se limitant au processus verbal et para-verbal[1109] du dirigeant et du

---

1106 Notre approche empirique s'appuie sur les techniques d'enquête par entretien non directif en face à face, selon la méthode qualitative d'analyse du discours. Cf. Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, Paris, 1992

1107 Le prescripteur est un tiers inclus dans cette recherche, non seulement comme figure symbolique de l'entreprise payant la prestation, mais aussi comme personne physique réelle, responsable RH ou hiérarchique, impliqué dans la fixation d'objectif et dans le bilan du coaching.

1108 La démarche est participante, en ce que le chercheur est « engagé » dans son objet. La dimension réflexive de l'analyse est un moyen de concilier l'intériorité subjective du propos sur le coach de dirigeant et la production de données scientifiques, selon des critères objectifs. On est ici à l'opposé de l'engagement militant d'une recherche radicale en sciences humaines (sociologie bourdiviste, anti-psychiatrie, situationnisme), la suspension de jugement étant sacrifiée à la prétention objective des données positives. Cf. Par exemple Robert LINHART, *L'établi*, Minuit, 1978

1109 Une analyse sonore ou vidéo aurait comme avantage de mobiliser des aspects non verbaux de l'échange. Notre postulat ici est de considérer que le dirigeant coaché utilise comme vecteur essentiel de son développement le *logos*. Dans le cadre non clinique du coaching de dirigeant, le corps et les émotions sont médiatisés par une pensée construite,

coach. Il s'agit de cerner la cohérence symbolique du substrat empirique. A partir du champ métaphorique, des familles lexicales conscientes ou non, du choix des formulations et de la construction syntaxique du propos du coaché, nous avons étudié les occurrences de thèmes clefs et les liens sémantiques qui peuvent infirmer ou confirmer les 9 hypothèses centrales de cette recherche. Nous avons utilisé une méthode inspirée de l'analyse structurale de Gilbert DURAND[1110], compte tenu de l'hypothèse centrale de cet ouvrage sur les enjeux symbolique du développement des dirigeants.

1.2.3. Synthèse des résultats de l'étude de terrain

Les conclusions générales de cette étude empirique sont les suivantes :

- Le discours produit en coaching consiste en une **dématérialisation de la demande de conseil-expert**. Centré sur la représentation personnelle du dirigeant, le discours se distingue d'un propos de *problem solving* en conseil-expert, il déplace une demande d'arbitrage rationnel et objectif vers un choix conscient, subjectif et à fort contenu affectif. En effet, le champ lexical du dirigeant coaché est composé de formulations générales et définitives sur le passé et d'interrogations dans un registre émotionnel quant à l'avenir : autant d'aveux, de confidences et d'opinions sur lui-même et sur autrui, qui libèrent une profession de foi et une intime conviction.

- Le contenu sémantique de l'entreprise fait figure de décor, le champ économique étant mis à distance comme théâtre d'une opportunité d'introspection individuelle. L'univers symbolique des entretiens de coaching traduit les imaginaires du leadership selon deux registres manifestes :

---

rationnelle ou symbolique, à la différence d'approches plus intégratives du développement professionnel (kinésiologie, Gestalt, hypnose, etc.).

[1110] Gilbert DURAND, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1992

- d’un côté, le champ de **« la Mobilisation Totale »** véhicule des imaginaires de mise en mouvement, d’énergie d’amorçage et de préparation militaire et civile du dirigeant. L’espace du discours fonctionne comme un terrain d’entraînement à l’exercice de l’autorité. Il permet au dirigeant d’investir les habits du pouvoir sans craindre le jugement d’autrui dans 5 registres sémantiques : volonté absolue, désir de conquête personnelle, déni émotionnel, croyances revisitées, et stratégie dans les jeux de pouvoir professionnels ;

- d’un autre côté, le champ de **« l’Appropriation de Soi »** marque un usage performatif du développement personnel, le dirigeant confondant le vocable de la gestion de la firme avec celui du souci de soi. Le discours produit par les dirigeants suit un processus d’abstraction, le problème concret étant métabolisé en un questionnement plus générique sur sa légitimité professionnelle, et sur son confort réel dans son poste actuel.

- Les entretiens attestent **un effet de « *reflection* »** du coach sur son client, qu’il conduit à s’exprimer à la première personne, au présent, et à mobiliser son imagination pour clarifier sa vision. Dans un jeu de miroir explicite, les questions du coaché restent sans réponse du coach, conduisant le dirigeant à un monologue intérieur : il passe de la plainte à la responsabilité en ayant du répondant, en se forgeant sa conviction avec ses ressources propres. L’effet collectif du coaching reste douteux, mais l’invocation immatérielle est manifeste : la question du sens, au-delà de l’intérêt personnel, parcourt les verbatims étudiés. Les leaders accèdent, en effet, dans chaque entretien, à un référentiel éthique de justification de leur action, qui les renvoie, en abîme, à des interrogations manifestement philosophiques sur le sens de leur parcours de vie.

- Les hypothèses 1, 2, 3, 4, 6 et 7 ont été validées : la thématique récurrente est celle d’un pouvoir matériel et individuel, les verbatims du coaché comme le dialogue intérieur du coach étant tributaires de l’utilitarisme qui les fonde. Le discours déborde la rationalité instrumentale en verticalisant le pouvoir en une puissance symbolique « dans l’obédience de l’être », au sens de HEIDEGGER. Les *verbatims* les plus recensés dans les 330 entretiens analysés relèvent de 3 groupes sémantiques qui confirment l’hypothèse centrale : la crise de la représentation du leadership est comblée par le coach de dirigeant comme réenchantement du discours pratique selon trois groupes sémantiques :

- **l'abstraction scopique** : voir/vision (410 occurrences), projet (231 occurrences), perspective (109 occurrences), représentation (88 occurrences), visibilité (54 occurrences), image (39 occurrences), etc. ;

- **le pragmatisme ontologique** : confiance (358 occurrences), devoir (237 occurrences), priorité (192 occurrences), plaisir (178 occurrences), confort (151 occurrences), équilibre (94 occurrences), intérêt personnel (76 occurrences), sérénité (62 occurrences), lâcher-prise (50 occurrences), etc. ;

- **la liturgie d'une puissance symbolique** : valeurs (120 occurrences), croyance (149 occurrences), mission (135 occurrences), (me) réaliser (97 occurrences), fierté (82 occurrences), potentiel (74 occurrences), délivrer (64 occurrences), enthousiasme (56 occurrences), légitimité (43 occurrences), destin (35 occurrences), consacrer (34 occurrences), chance (22 occurrences), etc.

- Les hypothèses 5, 8 et 9 n'ont pu être confirmées ni infirmées avec le matériau empirique utilisé ici : par construction, le contenu des entretiens de coaching perd l'essence symbolique du processus d'interaction entre coach et coaché. **L'initiation, la subversion et la gnose supposée dans le coaching de dirigeant ne sont pas vérifiables empiriquement**, du moins avec la méthodologie d'analyse de contenu utilisée ici.

Paradoxalement, il est juste que la performance immatérielle du coach de dirigeant soit indémontrable, puisqu'elle relève d'un autre ordre symbolique que le protocole de sciences humaines employé ici. L'aboutissement de cette recherche est une énigme : l'efficacité du développement immatériel des dirigeants reste indéchiffrable avec un protocole de recherche rattaché aux sciences de gestion, qui n'englobent pas cet immatériel du pouvoir[1111].

[1111] On retrouve ici le débat épistémologique sur la matérialisme scientifique comme prérequis ou comme frein au savoir : la démarche phénoménologique peut-elle concilier la rigueur du démontrable et l'expérience de l'indémontrable ? Nous pensons qu'un au-delà de la rationalité instrumentale est intelligible scientifiquement, à condition de dépasser le paradigme utilitariste des sciences de gestion. Le coaching de dirigeant comme objet « métamoderne » requiert une nouvelle anthropologie du leadership, à la fois critique et humble. Cf. Jean STAUNE (coll.), *Science et quête de sens*, Presses de la Renaissance, 2005.

1.3. Critiques de la méthode et propositions de réponses

Ces résultats empiriques sont tributaires des conditions d'expérimentation : une étude qualitative, a fortiori prenant pour objet notre propre terrain de pratique, éveille des soupçons légitimes quant à la production d'un savoir scientifique. Afin de nourrir un débat sur le statut de cette recherche, sans présumer des réserves plus sérieuses que nous ignorons à ce jour, les 8 critiques suivantes méritent une attention rigoureuse et une proposition de réponse sincère.

1.3.1. « Il manque une distance critique par rapport à l'objet de recherche »

Dans une perspective positiviste, l'approche retenue ici pourrait sembler hasardeuse. Notre perspective est autre : nous souhaitons faire une place à l'intériorité du coach dans l'analyse de la profession. Plutôt que d'interroger de l'extérieur des praticiens sur leur vision de leur pratique, nous préférons investiguer notre propre vécu en tant que coach de dirigeant, plus en profondeur.

Cette posture subjectiviste est compatible avec la suspension de jugement du coach de dirigeant, que nous pratiquons dans les ateliers de supervision conformément aux bonnes pratiques de la profession : en « méta-analyse », le coach de dirigeant tient à distance ses propres enjeux sur la situation décrite, et « objective » cette dernière face au regard déontologique de ses pairs.

1.3.2. « Il s'agit d'une démarche auto-référente, sans valeur scientifique »

Qui conteste à un chercheur en immunologie de s'inoculer souvent le prototype de vaccin qu'il développe ? En quoi le cobaye scientifique serait-il schizophrène ?

Nous tentons de lever la confusion entre objectivité et scientificité, en mobilisant des informations secrètes auxquelles nul n'aurait accès sinon : la prise de notes *in situ* d'un coaching de dirigeant, ici, maintenant.

Pour ne pas nier l'idéologie du coach, autant en faire un matériau empirique réflexif, d'auto-examen en conscience, en pleine subjectivité.

1.3.3. « Les résultats ne sont pas génériques, car la finalité des entretiens est détournée »

En prenant un matériau antérieur à cette recherche, nous utilisons des données qui ont, *a minima*, trois points communs : un contrat écrit mené à terme, un même praticien mobilisant les mêmes outils à grands traits, et un statut manifeste de dirigeant[1112]. Nous privilégions l'authenticité de la situation et l'innocence des propos notés par rapport aux promesses systématiques d'interviews menés *ad-hoc*, où les enjeux d'ego sont légion.

L'étrangeté du protocole empirique est à la mesure de la subversion de l'hypothèse suivante : l'efficacité essentielle du coach de dirigeant est de développer la puissance immatérielle du dirigeant, souvent à l'insu des parties prenantes du coaching. Qui prétendrait systématiser les résultats d'une analyse de l'inconscient, en ignorant que le facteur essentiel de réussite de la psychanalyse tient à l'interaction spécifique entre l'analysant et l'analysé ?

1.3.4. « Le matériau employé n'est pas un terrain vérifiable par autrui »

Cette critique nous semble renvoyer à un contrat moral de sincérité double, de la recherche et de la pratique du coaching de dirigeant. L'impuissance des syndicats professionnels à garantir cette sincérité nous semble inhérente aux professions du développement de l'être. Cette recherche ne prétend pas garantir une vérité ontologique du coach de dirigeant, mais offrir un cheminement rigoureux de théorisation de notre pratique. Cette recherche a pour ambition

[1112] Par dirigeant, nous entendons tout leader ayant un impact direct sur la stratégie de son organisation : nous avons exclu certains hauts potentiels qui n'étaient pas en excercice de responsabilité à la date de leur coaching, et des cadres supérieurs dans des fonctions support d'expert, sans lien direct avec le destin des états-majors.

d'être recevable par une communauté scientifique, sur des critères extérieurs à ceux fixés par les « professionnels de la profession », souvent juge et partie en la matière.

1.3.5. « Le terrain n'est pas reproductible pour d'autres recherches sur le coaching »

La fonction du réel, en tant qu'événement au sens des philosophes postmodernes, est de résister au fantasme du chercheur. Le terrain du coach est accidenté, en ce qu'il offre un patchwork inattendu, non reproductible et inachevé de développement professionnel. Le caractère vivant de notre objet est à ce prix.
Produire du vrai à partir de ce réel n'est pas fonction de la comparaison des situations rencontrées, mais de la comparaison des hypothèses qui ont été interrogées plus haut par la littérature et les recherches à notre connaissance à ce jour.

Les résultats empiriques sont, certes, une vérité partielle, mais fractale : chaque séquence de développement professionnel ne contient-elle pas la totalité des enjeux symboliques du dirigeant, du coach et de l'entreprise ?

1.3.6. « Le nombrilisme du terrain est contradictoire avec le souci affiché de l'autre »

Notre objet est le coach de dirigeant, non pas le coaching de dirigeant. Autrement dit, la vocation de l'étude de terrain est d'interroger le professionnel plutôt que la profession. Pour saisir les processus concrets de la relation coach-coaché, les abstractions telles que « coaching » ou « leadership » sont mises de côté.
Dans une étude de caractère, l'universalité de la nature humaine procède aussi d'une observation partielle et partiale de personnes réellement rencontrées.

La généralisation d'<u>un</u> coach de dirigeant <u>au</u> coach de dirigeant serait contestable si l'on évacuait le « je » spéculaire de cette recherche au profit d'un « on » hypothético-déductif. Or, de quel autre référentiel puis-je parler sinon du mien ?

1.3.7. « Le choix des entretiens est arbitraire et induit les résultats »

Cette critique procède de « l'idéologie de déni du sujet » par laquelle LACAN définissait la science, qui condamnerait notre étude au mieux à un poème, au pire à une tartuferie. Nous avons retenu, parmi les 330 entretiens analysés, des cas de succès, d'échec et de demi-succès du point de vue du coach et du coaché.
Dans une optique ontologique, au sens de HUSSERL, le choix des entretiens est en conscience, en subjectivité assumée ; autrement dit, il est peut-être mystérieux pour la rationalité instrumentale, mais cela signifie-t-il que ce choix soit irrationnel ?

Selon le registre de croyances de chacun, le choix du matériau procède soit d'une organisation métaphysique du chaos, soit d'une intentionnalité gnostique[1113].

1.3.8. « Les interventions du coach orientent les observations concernant le coaché »

L'influence est au cœur de cette recherche empirique, et c'est un juste retour des choses : d'une part, parce que le leadership performant est, concrètement, une question d'influence individuelle sur le cours des choses ; d'autre part, parce que toute démarche d'accompagnement psychologique est affaire d'influence, sans conteste depuis ERICKSON. Saisir les mécanismes d'influence au cœur d'une relation de bienveillance mutuelle nécessite un matériau de recherche brut, sans autre enjeu que celui du contrat de coaching de dirigeant.

Revisiter l'induction de tout dispositif technique, *a fortiori* de développement professionnel, n'exclut pas de plonger dans la réalité vécue par les acteurs du coaching.

[1113] Cette question est à la frontière de notre objet de recherche. La place de processus non rationnels dans l'exposé scientifique n'est pas nouvelle : qui se souvient pourquoi NEWTON a ajouté l'indigo aux 6 couleurs du spectre de la lumière ? Et qui s'en soucie aujourd'hui ? La science participe d'un mouvement de connaissance universelle dont le coach est témoin, à son échelle, en termes de psychologie et parapsychologie.

Ainsi, pour cerner la validité de cette partie empirique, on est amené aux limites de la démonstration des parties précédentes. Borner notre objet offre deux avantages : mesurer sa valeur singulière, et esquisser d'autres pistes de recherche complémentaires.

1.4. Limites de la recherche empirique

Nonobstant les critiques relevées plus haut, cette étude présente des limites inhérentes à toute interpellation de situations réelles par un dispositif théorique, y compris dans une recherche phénoménologique.

1.4.1. La transcription des notes restitue partiellement le vécu du coaching de dirigeant

Nos hypothèses sur le coach de dirigeant concernent non seulement le contenu sémantique des séquences, mais aussi le processus par lequel l'accompagnement opère : discours, attitudes, moments émotionnels et surgissements symboliques (croyances, valeurs, histoires personnelles) de l'interaction. Aucune prise de notes, aussi rigoureuse qu'elle soit, ne peut restituer ces facettes immatérielles du coaching : entre les non-dits et les confidences à mots couverts, l'écrit ne conserve qu'une trace imparfaite de l'événement, il en estompe les contours pour ne conserver que la synthèse logique. Dès lors, pourquoi choisir malgré tout ce support d'entretiens pour traduire/trahir la mécanique du coach de dirigeant ?

D'une part, par **homologie** : la question du coach de dirigeant est, par essence, une question de représentation de la représentation. Pas plus que l'exercice du leadership ne capte la réalité entière des états-majors, le coach de dirigeant fabrique de la représentation en renvoyant le dirigeant à ce qu'il dit de sa fonction. Il est donc pertinent que le matériau empirique reflète,

en partie, cet aller retour du pratique au symbolique, nécessitant la médiation, ici du coach, et là du chercheur.

D'autre part, par **principe d'incomplétude** : le terrain d'exercice de l'autorité est un lieu à fort investissement imaginaire, chargé d'idéologie et de fantasmes ; le coach et le coaché n'en sont pas exempts. Il nous semble pertinent qu'il y ait du jeu entre ce qui se dit et ce qui est retranscrit d'une séquence de coaching de dirigeant. Les non-dits, les sous-entendus et les ruptures de ton qui échappent à notre observation recèlent une part de secret que l'on ne peut appréhender : de même qu'une émission de télévision culinaire, une messe radiodiffusée ou la lecture d'une pièce de théâtre engagent la subjectivité du lecteur/spectateur pour approcher du mystère de représentation immatérielle, le déroulement d'un coaching de dirigeant résiste nécessairement à une transcription rationnelle.

1.4.2. Le panel de dirigeants survalorise le référentiel « CAC 40 »

L'étude porte sur une sélection de personnes coachées entre 2000 et 2005 ; par construction, le modèle économique sous-jacent à notre pratique met essentiellement en présence des clients « grands comptes », dirigeants de l'industrie, de la banque et des services travaillant dans de grands groupes ou de très grands groupes. Le biais induit par cette pondération excessive des firmes leaders des affaires en France tient à la dimension élitiste[1114] de ces pratiques dans la dispersion des interventions de coaching en France. Vecteurs d'une conception libérale et internationale du leadership conforme à nos hypothèses mais pas à la diversité des modèles du pouvoir en France, promoteurs de politiques de développement de ressources humaines plus sophistiquées que la moyenne, dotés d'un parcours éducatif distinctif (Grandes Ecoles, MBA), ces leaders renvoient une image positive du coaching qui ne prend pas en compte les cas de coaching non désiré[1115].

Pour autant, cette étude nous semble refléter une réalité prospective du marché du coaching de dirigeant :

[1114] Cf. Reg JENNINGS, Charles COX, Cary L. COOPER, *Business elites, the psychology of entrepreneurs and intrapreneurs*, Van Nostrand Reinhold, Londres, 1994

[1115] Par définition dans notre déontologie, puisque ces accompagnements ne voient pas le jour ou sont interrompus après la première séquence de travail.

- D'une part, la maturité des pratiques de développement des ressources humaines provient des expériences menées par les grandes entreprises, qui offrent un laboratoire de professionnalisation, comme en attestent le référencement et les politiques cadres de coaching menées par ces Groupes, sur appel d'offres ou non[1116].

- D'autre part, la limite de notre étude qualitative reflète le caractère élitiste du coaching de dirigeant, qui préfigure une segmentation du marché entre « coaching industrialisé » pour *middle managers* d'une part, sur le modèle de l'outplacement, et « coaching de niche » pour dirigeants et secteurs atypiques d'autre part. Les hypothèses de recherche seront à vérifier lorsque la pratique du coaching se sera banalisée, afin de repérer si elles s'appliquent davantage à l'une ou l'autre des catégories.

- Enfin, la répartition sectorielle, hiérarchique et statutaire (privé/public) de notre panel est un effet à corriger de la posture phénoménologique de cette étude, puisqu'un même coach attire un type de clients et de problématiques spécifiques, parfois à son insu. Le risque d'auto-référence des résultats produits est fractal plutôt que projectif : la vérité produite par cette recherche en miroir est nécessairement relative, contingente aux personnes et aux temps concernés – elle n'en est pas moins authentique et réelle, comme une monographie en sciences sociales. Une étude comparative, sur les mêmes hypothèses, de divers praticiens européens prolongerait utilement nos travaux.

1.4.3. Le vocable « dirigeant » recouvre une catégorie hétérogène dans l'étude

On a vu plus haut que le terme « dirigeant » s'entend ici dans sa dimension anglo-saxonne, générique d'un rôle d'influence et non d'une position hiérarchique. Les leaders coachés n'en sont pas interchangeables pour autant ; dans le panel étudié ici, des cadres supérieurs occupant des fonctions « corporate executive » souvent non hiérarchiques dans des grands groupes côtoient des « managers entrepreneurs », fondateurs de leur firme et/ou actionnaires

[1116] Cf. Philippe VERNAZOBRES, *Les pratiques de coaching dans les sociétés du CAC 40*, Etude LIPSOR, CNAM, 03/2005

dans un pacte d'associés. Ces deux populations, agglomérées en tant que « dirigeants », présentent des caractéristiques de développement professionnel distinctes.
Notre proposition ici est de tester que deux publics extrêmes (âge, rémunération, distance au pouvoir[1117], ancienneté dans la fonction) ont des enjeux convergents (vision, confiance, isolement, puissance intérieure) en matière de développement professionnel.

Une application étendue de cette recherche empirique pourrait consister à tester quantitativement les données recueillies, en corrigeant la représentativité des 30 cas de coaching étudiés en fonction de statistiques de l'APEC et du MEDEF sur les cadres dirigeants en France. Nous croyons que certaines des 9 sous-hypothèses défendues ici pourraient en être atténuées, sans mettre en question l'hypothèse centrale quant au développement immatériel du leadership.

1.4.4. La qualité des entretiens a évolué au fil de notre apprentissage professionnel

Cette limite fait partie de des évidences insoupçonnées d'une démarche introspective sur la profession de coach de dirigeant : les données figées ici pour les besoins de la démonstration sont, en réalité, partie intégrante d'une dynamique d'apprentissage organique des gestes et des enjeux de l'accompagnement de dirigeant. Autrement dit, je ne coache pas aujourd'hui comme hier, l'expérience professionnelle et l'approfondissement du travail personnel aidant. Dès lors, il est hasardeux de comparer 30 terrains et 330 entretiens de coaching, qui se sont déroulés entre 2000 et 2005, sans intégrer l'effet de distorsion du changement de regard du coach. Les conditions de l'expérience ont beau être les mêmes dans les 30 entretiens, on ne peut nier que la maturité, la compétence, la performance voire l'éthique professionnelle du coach ont modifié le contenu au fil du temps, et continueront d'éroder les constantes initiales, comme toute praticien d'un métier en évolution.
Cette limite est le corollaire d'un choix méthodologique, celui de privilégier la cohérence (330 séquences réelles d'un seul coach) aux dépens de l'étendue d'une pratique (une seule interview avec plusieurs coachs).

[1117] Au sens de Geert HOFSTEDE

L'objet vivant de notre étude ici trouve cependant un noyau constant dans le cadre de la relation, les objectifs assignés au coaching et le style propre du coach. Les données étudiées ont, comme dans un sondage topographique, des profondeurs différentes mais circonscrivent un même terrain expérimental, le *leadership development*.

1.4.5. Les dirigeants actionnaires ne sont pas présents dans le panel d'enquête

Dans la mesure où la fonction symbolique du coach déborde, par hypothèse, la sphère d'action économique *stricto sensu*, la responsabilité sociale de l'entreprise exigerait que l'on inclue dans la démarche empirique des administrateurs, qui sont pleinement dirigeants d'entreprises. La dialectique conseil de surveillance/comité de direction mérite, en effet, une analyse détaillée quant au rôle politique et moral du coach de dirigeant.

Or, sur les 30 cas étudiés, seuls 4 sont actionnaires majoritaires : un président d'entreprise, dont l'activité principale consiste à administrer 4 sociétés du même périmètre actionnarial, 2 PDG de start-ups et 1 actionnaire d'un fonds d'investissement dont il est associé-gérant.

De fait, une limite empirique de notre étude est d'amalgamer la dirigeance d'entreprise avec le management salarié, sur le modèle du CEO et non du Chairman.
Par conséquent, à partir du matériau empirique disponible, nous ne sommes pas en mesure de tester la validité de nos hypothèses en termes de gouvernance d'entreprise ; nous esquissons deux pistes de réflexion dans cette direction :

D'une part, **les administrateurs font concurrence aux coachs de dirigeants** : ils ne sont pas coachés car ils voient cet outil comme un instrument de performance interne du management, et n'investissent leur fonction que dans une dimension légale et politique externe ; bien souvent, ils se perçoivent comme coachs du dirigeant eux-mêmes, bien qu'ils n'y soient souvent pas formés. La relation administrateur/manager est, potentiellement, une relation de coaching.
Dans ce cas, nos hypothèses ne s'appliqueront pas à la sphère gouvernant la firme.

D'autre part, **les administrateurs sont des clients potentiels de coaching** : les *business angels*, fonds d'investissements et investisseurs institutionnels qu'ils côtoient dans certains

secteurs économiques sont les précurseurs d'un accompagnement de dirigeant plus global : la professionnalisation de la fonction d'administrateur, conjointement avec les nouvelles normes de *corporate governance* inspirées par la loi Sarbannes-Oxley, concourent à transformer une fonction financière en un rôle de coach de dirigeant. Les critères de développement des administrateurs d'entreprise sont toutefois différents de ceux des dirigeants salariés : l'exemplarité vs. l'expérience, le stratégique vs. l'opérationnel, le « pouvoir de » vs. le « pouvoir sur » font émerger un besoin d'accompagnement holistique des patrons d'entreprise en tant qu'institution sociale.
Dans ce cas, nos hypothèses s'appliqueront à la sphère gouvernant la firme.

1.5. Prolongements de la recherche empirique

L'ambition de cette recherche n'est pas, loin s'en faut, de couvrir tout le champ du coaching de dirigeant. En partant d'un matériau empirique réel, *ie* des données tirées d'entretiens réels de coaching, dans les conditions réelles de l'accompagnement et non pas d'interviews ad hoc, on évite l'effet « Hawthorne »[1118] mais on réduit le périmètre d'observation. Or, pour être exhaustive, cette étude nécessiterait un terrain d'enquête extensif : population plus large, échantillonnage statistique des dirigeants d'entreprise, comparaison internationale, etc.

Parmi les prolongements possibles de cette recherche, voici les questions qui nous semblent pertinentes à relever ultérieurement.

1.5.1. L'étude empirique porte sur des données françaises, domestiques ou internationales

[1118] En sociologie du travail, effet de halo consistant à induire des résultats positifs sur un groupe témoin par le simple fait de s'intéresser à lui. A propos de l'Ecole de Relations Humaines, cf. Fritz ROETHLISBERGER, William DICKSON, *Management and the Worker; An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, Routledge Reprint, Boston, 2003 (1939)

Si le périmètre géographique et culturel des dirigeants n'est pas national, il n'est pas non plus indifférent aux frontières : une hypothèse de prolongement de cette recherche pourrait être de cerner les contours d'un « coach de dirigeant européen », partiellement distinct du coaching anglo-saxon et du modèle asiatique d'accompagnement des dirigeants[1119]. Quels stéréotypes culturels du pouvoir circulent dans la relation ? Quel modèle sociétal distinctif le coach de dirigeant promeut-il implicitement dans les 25 Etats de l'Union Européenne ? Quelle symbolique spécifique le coach véhicule-t-il dans un espace de coutumes et de rites spécifique ?

Le dirigeant français coaché par un français n'est qu'une variation des couples possibles de nationalité entre coach et coaché. Le champ sémantique exploré ici mériterait donc d'être réinterrogé à la lumière d'un possible « effet sociétal »[1120] selon le rapport au travail et à l'homme dans un environnement économique donné.

1.5.2. L'étude se concentre sur des dirigeant de grands groupes et de très grands groupes

Les dirigeants concernés par l'étude empirique sont davantage des « intrapreneurs », salariés dirigeants de grandes ou très grandes entreprises, que des entrepreneurs, actionnaires ou non de leur PME.
Dans ce contexte, il est clair qu'un cadre supérieur d'une entreprise du CAC40 a une responsabilité comparable ou supérieure à celle d'un créateur d'entreprise, innovante ou non. Mais sa réalité quotidienne est davantage teintée de variables « corporate » qui peuvent affecter les résultats de notre étude : jeux de pouvoir, critères et enjeux de reporting, inertie des processus décisionnels, stratégies de carrière et de mobilité personnelle, complexité organisationnelle (matrice hiérarchique/fonctionnelle, souvent multi-pays), etc.

[1119] Cf. Thierry CHAVEL, « Towards a European way of executive and didactic coaching ? », Conferencias Extraordinarias, *Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos*, Madrid, 9/2/2004
[1120] Au sens du LEST, cf. Marc MAURICE, François SELLIER, Jean-Jacques SILVESTRE, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1985

En conséquence, une question complémentaire à poser dans une étude auprès de coachs de dirigeants de PME, industrielles ou non, serait la suivante : quelle corrélation y a-t-il entre la capitalisation de la firme et la problématique du dirigeant coaché ? Notre hypothèse ici est que la dimension personnelle et immatérielle est d'autant plus engagée que la firme est petite, le dirigeant se confondant avec son rôle professionnel. Ceci corrobore notre hypothèse centrale ici, *a fortiori* sur des entreprises moins grandes.

1.5.3. La recherche qualitative est à croiser avec des critères organisationnels et financiers de la firme

Si l'une de nos hypothèses testées ici est la proximité grandissante entre OD et OB dans l'accompagnement de direction, force est de constater que nous empruntons essentiellement des clefs de lecture d'*organisational behavior* dans la partie empirique : les questions à fort contenu stratégique, économique ou organisationnel soulevées dans 30% des entretiens de coaching, sont parfois consignées sur des paperboards ou soulevées oralement dans les options arbitrales du dirigeant coaché, et donc absentes de la présente étude : la prise de notes du coach se focalise sur le processus et sur le vécu émotionnel du coaché, laissant de côté les éléments rationnels de contenu qui tissent le fil des entretiens.
Avec un regard de sciences de gestion, il serait pourtant intéresser de mailler les résultats qualitatifs du « soft management » avec les enjeux « hardware » de la dirigeance d'entreprise : outils de commandement et de décision, technologies organisationnelles et systèmes d'information et de gestion, instruments économétriques et critères de performance et de création de valeur, etc.

Le caractère élitiste et confidentiel des accompagnements de dirigeant étudiés ici mérite, en effet, un approfondissement : qui est éligible à un coaching dans un état-major ou dans un vivier dit « à haut potentiel » ? Selon quels critères a priori, implicites ou non, les entreprises prescrivent-elles du coaching aux échelons supérieurs de leur encadrement ? Quels prérequis génériques, en termes de taille de business, de structure de coût et de contexte financier, justifient le recours à cet outil de développement du leadership ?

Une hypothèse à explorer à partir d'une étude de données quantitatives, par exemple sur un panel d'entreprises du CAC40 serait la suivante : le coaching de dirigeant est pratiqué soit par

les entreprises à très forte maturité en termes de politique de développement des ressources humaines dans lesquelles il est l'outil le plus sophistiqué de développement des dirigeants[1121], soit dans les entreprises à très faible culture de GRH (start-ups, secteur para-associatif, conseil, médias, arts) où il est un outil moins raisonné, lié à un tropisme anglo-saxon, voire aux effets de mode de leur structure actionnariale.

1.5.4. L'étude comparative selon la grandeur du coach de dirigeant est à explorer

Les dirigeants coachés tiennent un discours plus sûr que les coachs eux-mêmes sur le processus que les premiers ont vécu de l'intérieur : moins sujets à projeter leur désir sur la pratique observée, leur témoignage qui occupe l'essentiel du matériau textuel employé ici reflète plus sincèrement le déroulé et la symbolique d'un accompagnement individuel.
Mais le biais scientifique introduit par l'analyse d'une seule pratique de coach demeure une limite de cette recherche ; refusant le « désenchantement émotionnel »[1122] du chercheur en sciences sociales positives, nous avons privilégié une approche « mono/biographique » qui limite l'étude à un seul référentiel cognitif du coach de dirigeant… le nôtre. Cette critique, déjà relevée au § IV-1.3 *supra*, est inhérente à la posture phénoménologique de cette recherche, conçue comme une première pièce à l'édification d'un savoir scientifique sur la profession de coach de dirigeant. Dans une approche wébérienne de la profession, cette recherche étudie *le coach* de dirigeant comme figure allégorique du développement du leadership, et non *les coachs* de dirigeants en tant que groupe de praticiens socialement organisés.

Un prolongement intéressant nous semblerait une étude transversale des mêmes hypothèses, à partir de plusieurs « grandeurs » de coachs de dirigeants, au sens de BOLTANSKI et THEVENOT[1123] : quels systèmes de justification sous-tendent la pratique des coachs de dirigeant ? Quelles occurrences de mondes communs rencontre-t-on chez les coachs de dirigeants, quant à la grandeur qui justifie leur action ? Quels compromis implicites opèrent

[1121] Cf. Frank BOURNOIS, Jacques ROJOT, Jean-Louis SCARINGELLA, *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*, Ed. Organisation, 2003, 193-222
[1122] Cf. Norbert ELIAS, *Engagement et distanciation, op. cit.,* pp.7-55
[1123] BOLTANSKI, THEVENOT, *op. cit.*, pp.107-160

entre les référentiels respectifs du coach et de son client, et selon quels protocoles[1124] ? En vertu de quels laisser-passer et franchises le dirigeant s'autorise-t-il un travail holistique sur son développement professionnel ?
Une hypothèse à valider, en comparant les structures sémantiques de 10 à 15 coachs de dirigeant, serait que la cité domestique et la cité de l'inspiration sont systématiquement présentes dans l'inconscient du coach professionnel, tandis que les quatre autres cités oscillent selon l'*habitus* et l'interaction avec le monde commun du dirigeant accompagné, et de son entreprise.

1.5.5. Un panel statistique est à constituer pour une étude quantitative étendue

Etendre cette recherche sur une population plus large présente des difficultés théoriques – matériau de recherche hétérogène, confidentialité des *verbatims* – et techniques – coefficient de subjectivité difficile à modéliser et à corriger, masse d'information à compulser à partir de chaque entretien.

L'analyse statistique des comportements de coaching est relativement envisageable, à partir de questionnaires classiques sur les perceptions des acteurs d'un accompagnement. Mais comment rendre compte de la symbolique infra-verbale, du ressenti onirique et de la transformation cognitive qui s'opère dans le coaching ? Y a-t-il une vérité statistique de la performance immatérielle ? Peut-on prévoir le pourcentage d'états d'âme modifiés par un coaching ? Outre la fragilité éthique d'une telle étude, cela nous semble soulever une question économique de fond quant à la banalisation de l'accompagnement des dirigeants, à deux titres :

- Primo, comment valoriser comptablement l'investissement dans un coaching (durée d'amortissement, retour sur investissement, unité d'œuvre pertinente) ?

[1124] Par exemple, l'initiation maître/disciple entre la Cité Inspirée et la Cité Domestique vs. la confiance dans les affaires entre la Cité Marchande et la Cité Domestique. Cf. *Ibid.*, p.291

- Secundo, quelle est la valeur juste (*fair price*) d'un accompagnement de dirigeant (prix de marché, ratio de rentabilité d'un dirigeant coaché, impact collectif du développement individuel) ?

Le prolongement le plus réaliste à notre étude semble la constitution d'un panel représentatif de la fonction de direction d'une part et de la profession de coachs d'autre part, à partir de critères tels que la rémunération globale du dirigeant, la rentabilité de son entreprise (dettes/fonds propres ou résultat net), la représentativité macro-économique du tissu industriel, la représentativité du parcours didactique des praticiens[1125], l'appartenance ou non à un cabinet, le chiffre d'affaires du coach, son taux de performance (rendement horaire, taux d'utilisation en hommes-jours).

L'enjeu majeur d'une étude statistique est d'écrire un **livre blanc sur le coaching de dirigeant**, faisant l'état des lieux des pratiques et informant les acteurs économiques des critères pertinents de performance intrinsèque et de réussite extrinsèque d'un accompagnement de dirigeant. Il en résulterait un corps de doctrine sur les bonnes pratiques, les indicateurs de gestion et les dérives manifestes d'une profession encore dérégulée voire autorégulée.

2. Validation empirique des hypothèses de recherche

Les notes du coach sont celles de la séquence de coaching, pas nécessairement en regard de ce qu'exprime le coaché. Elles témoignent du dialogue intérieur où le jugement et l'intuition ont parfois partie liée.

[1125] Même si les données des organes professionnels actuels reste parcellaires, il nous semble possible de reconstituer un échantillon représentatif des coachs de dirigeants en France.

Les extraits de verbatims sont choisis comme illustration des données recueillies et analysées sur chaque hypothèse, et n'ont pas de valeur d'exhaustivité.

Les données statistiques font apparaître, pour le panel étudié, 33% de femmes et 67% d'hommes, un âge moyen de 43,17 ans, une durée moyenne du coaching de 9,76 mois et un nombre total de séances de 10, 97 en moyenne.

Les renseignements signalétiques et de contenu des 30 cas de coachings étudiés sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
1	F	36	10 mois (12)	Directrice de projet Internet (Telecom Paris)	Prise de hauteur en se positionnant comme actrice stratégique, pleinement influente sur les décisions-clefs au-delà de son rôle de manager opérationnel Maîtrise des réseaux relationnels transversaux (pouvoir, expertise, synergies) en étant porteuse de la réussite du projet	Entreprise de service public	2001
2	F	44	8mois (12)	Directeur du Lobbying (Médecin)	Dans son management d'équipe, trouver la bonne distance entre exigence, contrôle et délégation, en favorisant l'autonomie et le confort de chacun dans son travail Dans son propre mode de fonctionnement, gérer le rythme professionnel sans se laisser submerger en vue d'un plus grand épanouissement personnel.	Industrie Pharmaceutique	2005
3	H	53	8 mois (10)	Directeur d'Université d'entreprise (DEA Economie)	Déployer ses talents de dirigeants : s'affirmer pleinement dans son rôle de leader, animer la diversité des projets de développement du management en optimisant son rapport au temps	Bancassurance	2003
4	H	48	6 mois (7)	Associé (ESCP)	Coaching de bilan professionnel et personnel	Conseil-Audit	2003

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
5	H	38	12 mois (6)	P-DG (Informatique)	Coaching de transition actionnariale	Start-up internet	2003
6	F	28	12 mois (16)	Directeur de Cabinet du Président (Dauphine)	Prise de fonction comme DG de filiale : renforcer son sentiment de légitimité professionnelle, s'entraîner à déployer des comportements plus efficaces, réussir sa transition de carrière « de l'influence au pouvoir »	Aéronautique	2005
7	H	43	12 mois (12)	Secrétaire Général, DGA	Trouver de nouveaux modes d'organisation du travail et de délégation pour se concentrer sur l'essentiel dans la diversité des dossiers qu'il pilote Renforcer la cohérence entre son désir de bien faire d'une part, et son image de leader pédagogue d'autre part	Banque d'affaires	2005
8	F	41	10 mois (13)	Responsable du Service Client (Ingénieur étranger)	S'affirmer pleinement dans son rôle de leader, en sortant de comportements d'évitement face au conflit Mieux manager à distance des équipes multi-sites	Industrie de biens manufacturiers	2002

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
9	H	48	7 mois (6)	Directeur des Services Techniques (autodidacte)	Mettre en œuvre un système efficace de délégation pour se concentrer sur les enjeux de long terme et le suivi de ses équipes, en développant sa patience et sa pédagogie en interne, parallèlement à la structuration de l'organisation du travail Développer un style de communication efficace auprès des équipes, avec des messages clairs et mobilisateurs Développer un leadership exemplaire auprès de ses deux adjoints dans les relations avec les interlocuteurs du Siège social	Energie	2004
10	H	51	6 mois (5)	Directeur des Ventes Grands Comptes (X-Mines)	Amélioration du leadership : être plus productif en matière de temps de décision, mieux maîtriser ses frustrations et affecter son énergie au bon endroit	Industrie électronique	2001
11	H	51	13 mois (10)	Directeur des Opérations (Ingénieur)	Prise de fonction sur un Projet Stratégique : Prendre du recul par rapport aux freins et difficultés Communiquer avec tact les enjeux du projet piloté Animer les réseaux de directeurs industriels	Industrie de matières premières	2002
12	H	33	32 mois (25)	P-DG (ENSAM, HEC MBA)	Accompagnement de créateur d'entreprise	Ingénierie informatique	2001-2004

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
13	F	53	12 mois (12)	Directeur Gestion des Cadres Dirigeants (ESCP, Psycho)	Choisir en conscience son prochain cycle de vie professionnelle, en fonction du sens de sa trajectoire passée, de ses défis actuels en Corporate RH et de ses projets à venir Définir concrètement, dans les 6 prochains mois, le plan d'action le plus juste pour réaliser pleinement sa prochaine étape de carrière professionnelle	Opérateur Télécom	2005
14	H	38	9 mois (8)	Directeur Marketing France (ESC Bordeaux)	Prise de fonction managériale	Crédit à la consommation	2001
15	H	57	9 mois (12)	Directeur général (ESTP)	Prise de fonction au Siège : renforcer son leadership et trouver sa place dans l'état-major	Bâtiment, Travaux publics	2004
16	H	34	7 mois (8)	Directeur Général (X-Telecom)	Prise de fonction : mobiliser ses direct reports, fédérer les énergies du comité de direction, mettre en place une organisation plus rationnelle autour de règles du jeu claires et équitables	Agence de publicité	

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
17	H	43	5 mois (8)	Directeur de la Communication événementielle (ESSEC)	Suite à un feedback 360°, comprendre les verbatims exprimés quant à son style de communication, et anticiper les moments majeurs de son rôle professionnel avec des comportements plus efficaces, en développant son intelligence de situation Optimiser la crédibilité et l'impact de son leadership, en particulier auprès des spécialistes qu'il encadre ou coordonne, en exprimant plus simplement sa vision et son ambition pour l'entreprise	Energie	2004
18	F	54	12 mois (16)	Directeur Financier (autodidacte)	S'oxygéner pour prendre de la distance par rapport à la pression du quotidien et progresser dans son style de leadership : développement des subordonnés, écoute active, gestion des affects	Economie sociale	2001
19	F	31	9 mois (10)	Directeur Marketing de B.U. (HEC)	Optimiser son impact relationnel en maîtrisant ses émotions et en clarifiant l'image de « manque de diplomatie » perçue parfois par son entourage Prendre toute sa place de dirigeant en faisant passer ses idées et ses choix auprès de tous ses interlocuteurs, corporate et opérationnels	Grande consommation	2003

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
20	H	45	11 mois (10)	Directeur Commercial de B.U Médicale (médecin)	Mettre ses interlocuteurs en pleine responsabilité pour se concentrer sur ses priorités de manager dans la conduite du changement Développer son aisance de communication : harmoniser intention/impact, travailler sur son influence auprès des dirigeants, sa persuasion auprès des équipes, son autoprotection face au stress	Biens d'équipement	2002
21	H	39	11 mois (12)	Membre du directoire (X-ENSAE)	A court terme : communiquer davantage sur sa contribution au business, en adressant concrètement les points de progrès signalés par ses pairs A moyen terme : s'affirmer au quotidien en développant des comportements d'assertivité individuelle, en conservant un esprit de jeu collectif A long terme : renforcer sa confiance personnelle, au-delà de son aisance relationnelle, pour mieux gérer son équilibre professionnel et personnel	Fonds de capital risque	2003
22	H	48	5 mois (10)	Directeur Général	Clarifier les enjeux politiques et opérationnels du changement managérial Accompagner la mise en œuvre de la réorganisation Prendre de la distance par rapport à son propre impact	Distribution spécialisée	2002

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
23	F	47	7 mois (22)	Directeur de Centre de Soins (médecin spécialiste)	Restaurer la confiance en interne et en externe Consolider sa légitimité en trouvant une plus grande efficacité de communication Mettre en cohérence et faire adhérer chacun à une vision de gestion performante du Centre et des valeurs fortes de l'entreprise	Economie sociale	2000
24	H	42	11 mois (12)	Directeur du Contrôle de Gestion (ISG)	Compléter sa palette comportementale dans la relation à autrui, en développant en particulier son sens de l'écoute Trouver d'autres modes de fonctionnement pour faire avancer les sujets qu'il défend, en influençant avec plus d'efficacité et de souplesse les choses et le personnes de son entourage	Bâtiment et Travaux publics	2004

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
25	H	36	6 mois (8)	Business Manager (PhD Physique)	Prise de fonction : développer un style de leadership performant en assurant sa légitimité auprès de ses interlocuteurs de la Division Accélérer sa prise de fonction, en particulier par une meilleure coordination entre équipes marketing et équipes commerciales, et en étant un acteur majeur de la cohésion de l'équipe de direction Maîtriser les équilibres de vie personnelle et professionnelle dans un contexte professionnel à fort stress et de mobilité géographique en expatriation au plan familial	Industrie de Biens d'équipement	2004
26	H	32	8 mois (12)	Directeur des Relations Sociales (Droit)	Prendre pleinement sa place au sein de la future DRH, en décryptant les spécificités de la culture d'entreprise de la CNP, en particulier en termes d'équité public/privé, de complexité organisationnelle et de temporalité dans les processus de décision Trouver des espaces de respiration, au sens propre comme au figuré, dans sa trajectoire personnelle de carrière, en équilibrant ses temps de vie personnelle et professionnelle selon ses ambitions et ses aspirations.	Bancassurance	2005

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
27	F	58	12 mois (10)	Directeur de centre régional (sténo-dactylo)	Reprendre confiance en soi, en développant harmonieusement un style volontariste, extraverti et à l'écoute Retrouver l'énergie pour impulser des actions et assumer le pilotage opérationnel, en s'investissant sur des chantiers nouveaux et sur son propre développement de carrière Contribuer à reconstruire la cohésion de l'équipe de direction, en restaurant un climat favorable avec les acteurs clefs	Administration Fonction Publique	2005
28	H	41	11 mois (12)	Patron de B.U. Entreprises (Ingénieur Télécom)	Prise de fonction managériale : Maîtriser la future organisation en optimisant le management par projets, avec une vision plus claire des business à industrialiser et une gestion des opérations plus sereine Prendre pleinement ses fonctions en développant une image positive dans sa communication auprès de sa hiérarchie et de ses subordonnés	Equipementier Télécom	2004

Terrain n°	*H/ F*	*Age*	*Durée du contrat (nombre total de séances)*	*Poste occupé par le dirigeant coaché (diplôme majeur)*	*Objectif du coaching*	*Secteur d'activité de l'entreprise*	*Année du coaching*
29	H	53	9 mois (9)	Directeur de la Prévoyance Individuelle Santé (IEP)	Déployer des leviers de gestion des tâches au quotidien en acquérant les outils et attitudes justes pour anticiper les urgences et aller à l'essentiel Développer sa légitimité et son influence sur un poste complexe, en maîtrisant son temps et en dosant son énergie personnelle dans une véritable conduite du changement	Bancassurance	2005
30	F	30	5 mois (5)	Professeur de gestion (HEC, PhD)	Trouver un équilibre entre ses ambitions, ses rôles et ses envies professionnelles Expérimenter le coaching en tant qu'enseignant-chercheur	Enseignement supérieur	2002

2.1. Analyse empirique des hypothèses

2.1.1. Hypothèse n°1 : le coach de dirigeant marque la sophistication du capitalisme postindustriel

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
13 : « Que va devenir mon job ? Je vais commencer à chercher du travail en fin d'année. Je veux vivre pleinement l'année qui vient, avec moi d'abord, tourner la page de mon ancien boss et préparer demain en gardant mon autonomie. Je vais utiliser l'entreprise, mon patron le sait, je suis capable d'être très impliquée dans le quotidien tout en ayant mon projet en tête. Je ne pense pas que ce soit trop schizophrène. J'ai beaucoup de mal à accepter d'être en roue libre, ça me culpabilise de faire quelque chose de perso au bureau »	Etre force de proposition. Avoir une façade non lisible. Autorité parentale terrible. « J'ai pas besoin qu'on me plaigne ». Refuse sa fragilité. Important de recevoir un cadeau. Ne subit pas, combatif et fort.
14 : « Je veux que ce soit rentable, je suis impatient et motivé. Primo, j'ai beaucoup de choses à apprendre, en prise de recul et dans le fait de faire des plans d'action rigoureux. Secundo, je veux être un peu challengé, en toute neutralité, pour m'amener à sortir de mes croyances, relancer mes idées en gardant le focus sur ce qu'il y a à faire. Tertio, on attend que je lance des orientations stratégiques, je veux faire passer mes idées de façon plus percutante. »	Tendance à s'autodévaloriser ? Droit à l'erreur ? Apprendre à gérer ses difficultés et ses échecs. Culpabilité. Optimiste. Don plutôt que recevoir. Derrière l'homme d'action, des aspirations. Forte réflexion interne. Susceptible. Généraliste. Quelle place pour « je », scientifique et littéraire ?
21 : « J'ai pris des grandes baffes ? un poil de manque de confiance en moi et le syndrome du Christ qui porte sa croix. Je me suis astreint à participer à tous les chantiers en cours. J'aimerais travailler sur les axes qu'on m'a signalés, mon manque de contribution au CA. J'ai un peu une logique de rugbyman, je veux m'endurcir par une agressivité bien comprise. »	« Alors vous allez me dire… » Question de la légitimité dans le groupe. Déchiré intérieurement. Rapport à la compétition. Ne s'écoute pas. Techno. Libre et fier. Mercenaire/Coopération. Valeurs méritocratiques explicites. Homme en mouvement.
22 : « Je suis le Directeur Général de X, mais je m'investis aussi beaucoup sur Y. J'ai pris la direction il y a 1½an, avec un objectif de nouveau plan stratégique. J'ai reconstruit une équipe, il y a des carences de management. J'ai besoin d'y voir clair dans la relation avec les directeurs de magasins, avec les actionnaires et de faire adhérer tout le monde au changement. Je veux boucler la boucle et mettre tout le monde en ordre de marche »	Méthodologue. Entrepreneur. Impatient, homme d'impulsions. Industriel dans un monde de financiers et d'artisans. Effets d'annonce. Pistes de diversification.
23 : « Je vais exercer un nouveau métier, car j'ai toujours été dans des cliniques à but lucratif. Je suis très orienté rentabilité. C'est un choc culturel, il y a eu des attaques personnelles terribles contre moi. Je souhaite me démontrer et démontrer aux autres que je peux communiquer, travailler en groupe et être juste, plus calme et moins fatiguée. Je voudrais que vous m'aidiez à trouver les moyens de me focaliser sur la solution, la cible, la vision. »	Isolé. Bouc émissaire. Loyal. Sentiment de trahison et d'injustice. Ignore le politique/prend le pouvoir par la force. Comment restaurer la confiance ?

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
04 : « Je ne suis pas dans une démarche où je vais demander à l'entreprise de financer cela. Je fais le même métier depuis longtemps, et je me demande s'il est raisonnable de quitter l'entreprise où je suis. Je me pose cette question avec une fréquence trop élevée, depuis tout petit je suis attentif à ça. J'ai envie d'avoir une démarche plus volontariste, parce qu'autrement, je ne m'en sortirai jamais. Je ne suis pas sûr de ce que je veux faire. »	Critique. Rapide. Ennui pascalien. Beaucoup de dénégations. Peur de la mort. Fier. Immense sévérité sur soi.
28 : « Je voudrais pouvoir maîtriser l'organisation, au lieu d'avoir l'impression de la subir. J'aimerais avoir plus de temps pour développer des sujets divers. »	Humble. Lucide. Fort *committment* opérationnel. Culture technique. Faire savoir. Son client est absent. Bon soldat.
15 : « J'étais pas fanatique du coaching, je suis juste un testeur. J'aimerais mieux comprendre certains résultats de mon 360°, je suis surpris du résultat concernant certains présidents de filiales. Le succès pour moi, c'est le *bottom line*. Au siège, on n'est plus le patron, il faut savoir s'écraser parce que mon président ne lâche rien, il dirige tout, on a des relations particulières avec lui. »	Homme de décision. Rebelle légitimiste. Jovial, speed, direct. Peur du risque. Homme de performance, « les résultats parlent d'eux-mêmes ».

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **Le champ sémantique est profondément teinté de rationalité instrumentale** : le registre du coaché comme du coach atteste une acceptation sans condition des conditions de l'environnement. Le discours performatif du dirigeant est systématiquement centré sur un mieux faire, au-delà du bien-être ou du regard des autres.

- **Une obligation de résultats est implicite** : avec ou sans contrat-cadre pour tout coaching, les éléments tirés du premier entretien de coachings de dirigeant procèdent d'une démarche utilitariste, avec un objectif partiel, souvent formulé en termes comportementaux. Du point de vue du coaché, on trouve ici une psychologie naïve, naturaliste presque, reposant sur l'implicite « One best way » taylorien dans la demande d'aide au coach. Du point de vue du coach, on peut repérer une grille non clinique, mais fortement diagnostique en termes d'archétypes de leadership, qui vont structurer la reformulation de la demande et l'objectif mesurable et temporisé inhérent contrat d'accompagnement.

- **La référence à des outils d'*assessment* est présente** : en entrée ou en fin de coaching, la question de la valeur du dirigeant au regard d'un outil supposé incontestable est présente. Scientifique (360°), disciplinaire (entretien hiérarchique) ou encore économique (référence au coût du coaching), l'écologie personnelle du dirigeant coaché est imbriquée dans une vision technologique de la performance individuelle, souvent mêlée à celle de l'organisation qu'il pilote. La position du coach est ici moins maïeutique que réparatrice, en termes comportementaux, cognitifs ou émotionnels. *Ipso facto,* le coach accède à une demande de surcroît d'efficacité individuelle de la part du dirigeant, dans un temps et un cadre strictement professionnels, sans pour autant questionner le bien-fondé de sa demande et de l'entreprise.

2.1.2. Hypothèse n°2 : Devenir leader passe par le développement individuel de la performance, nécessitant un coach

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
30 : « Mon projet personnel, c'est de prendre le large, me consacrer à mes recherches. J'ai un très haut potentiel en formation, avec une ligne directrice dans laquelle il y a un beau projet. J'ai grand plaisir à jouer, en permanence. Tant que je m'amuse, je peux choper des façons de penser qui m'intéressent. Quand j'aurai un ou deux verrous débloqués, j'irai encore plus vite, j'aurai la possibilité de faire exactement ce que je veux. J'aurai une position d'intellectuelle libérée sur des trucs administratifs, avec plus de reconnaissance, et je ne ferai que ce qui me plaît. Mon chemin est clairement entre la pensée et l'action. J'ai pas forcément besoin de mettre de la conscience là-dessus »	Ego démesuré. Sauveur. Se contraindre à l'autonomie. Timidité/Autocensure. Originalité. Directif ou homme orchestre ? Ouvriérisme, confond idéologie et choix conscient. Machine à juger. « Je veux tout ». Guerre/Paix. Energie tournée sur soi, ignore l'autre.
21 : « Un actionnaire nous on a dit : on n'a plus d'avenir commun. Je me sens libre d'aller proposer une solution de rapprochement avec une équipe avec laquelle je peux m'entendre, ça me donne encore deux ans pour voir venir. L'aventure entrepreneuriale serait plus marrante pour moi, mais en suis-je capable ? Si je trouvais un fonctionnement harmonieux, je pourrais rester dans un fonds d'investissement. Le seul argument rationnel serait de rapprocher les gens. Ma peur est qu'il y ait une atmosphère pesante dans la durée. »	Fierté personnelle. Besoin d'endurance. Lucide. Nostalgie du collectif. Conflit ou complémentarité ? Question de la légitimité par rapport au groupe. Intérieur. Cycles de 6 ans : comment me motiver tout seul ?
08 : « Je vois mon style de management comme étant basé sur des valeurs de respect, d'homme, d'écoute, de dialogue et de résultats. J'ai plus de compétence décisionnelle que d'expertise technique, et je me vois comme transparente, rigoureuse et déléguant beaucoup. Mon image de la performance se traduit parfois par de la rigidité. Ça ne me plairait que mes subordonnés disent ça de moi, ce n'est pas le cas dans mon 360°. Une fois la décision prise, elle est appliquée. Je suis intransigeante avec le respect des processus qu'on a validés. »	Ne fait pas l'unanimité. Travailler sur le feedback. Elliptique. Jeanne d'Arc. Travail sur l'adhésion. Ownership, responsabilité. Quel planning de conduite du changement ? Travailler sur l'indulgence pédagogique. Apprendre à dire non. Contrôlante.
06 : « J'ai un sentiment de réussite quand je suis investie d'une responsabilité, importante pour mon ego. Je suis créative tout en ménageant les susceptibilités. Deux-trois personnes m'ont dit : « c'est comme si tu as la solution tout du long, et tu refuses de la voir et tu as besoin que quelqu'un d'autre te la montre. » Je suis très volontaire et en même temps je me laisse porter. C'est très déconcertant pour moi de me heurter à la force brute, je suis habituée à l'influence mais pas au pouvoir »	Energie combative. Rapport à la rumeur et à la renommée ? Qu'y a-t-il de positif dans la comédie sociale ?

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
17 : « Je dois développer mon écoute des autres, être plus simple dans ma façon de m'exprimer. On me perçoit comme immodeste parce que je parle beaucoup ; dans les moments de joie, j'ai toujours besoin de partager pour avoir un retour. On me dit « on a le sentiment que tu à besoin de te rassurer ». Je suis d'un naturel assez impatient, il a pu m'arriver d'aider les gens à terminer leurs phrases, ce qui a un effet délétère. »	Tact et susceptibilité. Homme d'image/spontané. Décontracté. Eviter d'être celui par qui le scandale arrive. Très à l'aise verbalement, que cache la volubilité ?
07 : « Mon objectif est de rendre les gens plus performants, qu'ils adhèrent un peu à ce qu'ils font. J'ai renoncé à la pédagogie. Mon challenge est de faire en sorte que je retrouve de la liberté avec l'arrivée de mon adjointe. Depuis deux mois, mon agenda est totalement hallucinant, je n'ai plus le temps de rien, ni de réfléchir. Comment allons-nous cheminer ? Je m'en remets à vous. Je crois que je suis fait pour travailler sur des projets innovants, l'environnement est trop procédurier pour moi. »	S'exprime de façon énigmatique. Assistante sociale ? Juge ? Avocat ? Comment faire simple ? Tiraillé entre la figure du businessman (homme d'action) et celle du secrétaire général (homme de loi)
24 : « Quand mon supérieur m'a sollicité, je n'avais pas de doutes sur mes capacités. Mais une personne lui a dit que je frise l'autisme. Peut-être suis-je trop raide ? Je veux arriver à compléter ma palette de relations avec les gens. Je suis réputé pour mon énergie et ma ténacité, je vais au plus direct, il faut que je trouve une façon de contourner quelque chose pour qu'on progresse ensemble. »	Idéaliste. On=Je. Ne se ménage pas. Un peu compliqué. Rapport au silence, ne se livre pas. Factuel. Légitimiste. Très abstrait et secondaire. Désir de se prouver des choses.
11 : « J'ai un objectif plutôt personnel, ça ne m'empêche pas de dormir. Je ne me fixe pas de limite. Je n'ai pas de légitimité pour faire passer les choses. J'ai besoin de savoir avec précision mon potentiel d'amélioration sur mes points faibles : ma capacité à prendre du recul, et la communication formatée m'emmerde, je ne sais pas préparer une réunion. »	Ambition de pouvoir. Condottiere. Manque d'écoute. Homme de grands groupes. Expert. Y a-t-il du plaisir sans contrainte ? Défricheur. Désirs contradictoires. Nerveux. Authentique. Homme providentiel. Pragmatique. Loyal. Croyance : « je ne suis pas prêt ». Analytique.

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **Le champ lexical est profondément teinté de rationalité instrumentale** : le registre du coaché et du coach atteste une acceptation sans réserve des conditions de l'environnement. Le discours performatif du dirigeant est systématiquement centré sur un mieux faire, au-delà du bien-être ou du regard des autres. On est moins dans une relation d'aide que dans une formation individualisée, du moins dans la perception que le coach en a. L'idée d'acquérir des compétences, des comportements voire des réflexes grâce au coaching est omniprésente.
- **L'irruption du coach est liée à la spécularité du leadership comme « image d'influence »** : le jeu des représentations convoque le coach comme regard extérieur parfois tout-puissant, censé refléter une vérité du leadership individuel. La demande des prescripteurs convoque implicitement un impact professionnel à améliorer, même lorsque la prescription de coaching s'adresse à des *high performers*. Le développement du leadership reste envisagé comme une capacité quantitative, à acquérir ou à stimuler au moyen du coaching.
- **Le discours sur la performance du dirigeant renvoie à un savoir-être immatériel** : le système de valeurs et les croyances personnelles sont imbriquées dans l'évocation d'une réussite en fin de coaching. Tout se passe comme si la performance matérielle tenait lieu d'alibi ou de paravent au service d'une démarche plus intime. En ce sens, performance et développement sont synonymes à l'échelle individuelle, dans un espace symbolique et éthique très indéfini. La confusion lexicale dissimule ce que le dialogue intérieur du coach révèle : en révélant le référentiel de leadership du dirigeant, le coach porte l'entretien à un niveau plus symbolique que matériel : on passe de l'acquisition égotique de savoir-faire (mieux écouter, gérer son temps, déléguer, etc.) à l'acceptation d'un savoir-être coloré par la propre carte du monde du dirigeant coaché (être libre, faire confiance, progresser ensemble). La performance du leadership est autant affaire de techniques que de vertus.

2.1.3. Hypothèse n°3 : le coach de dirigeant est le marqueur de la crise de la représentation du leadership

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
08 : « Je me rends compte que je suis très forte, j'ai une force intérieure présente, ça peut devenir dangereux. J'aime le challenge, la motivation. Je me suis fixé d'autres règles, j'accomplis mon contrat mais je ne vais pas au-delà. J'en vois les bénéfices : si je ne suis pas en déplacement, j'essaie de partir à 19h30 maximum, j'accompagne mes enfants à l'école, ce qui n'était pas le cas pendant des années. J'ai eu de la chance d'avoir eu cette mauvaise grippe, ça aurait pu se traduire par tout autre chose. Mes acquis sont encore très fragiles, il faut que je reste vigilante. C'est regrettable qu'une entreprise ne se rende pas compte de ça. »	Croyance : les résultats parlent d'eux-mêmes. Indépendance/Autonomie. Logique de survie ? Faut-il faire l'unanimité ?
23 : « Les politiques, je les aime bien, ils sont marrants. C'est un cirque amusant et folklorique, en plus de la convivialité, ils ont donné leur vie à des idéaux. Le président a une énergie extraordinaire, il sait calmer le jeu, il est toujours en campagne électorale. Ma priorité est d'être perçue comme plus calme, pas comme aujourd'hui où l'on me trouve tyrannique, coléreuse et impulsive. »	Comment cesser d'être critique. Ecoute active. Amalgame d'enjeux éthiques et affectifs. Représentation de l'autorité monolithique.
15 : « Je n'ai pas de plaisir dans ce poste. J'ai assez de respect pour les fonctions de dirigeant, il faut bien que quelqu'un occupe ces fonctions là, c'est la reconnaissance de tout un parcours. Ce ne serait pas normal de m'en plaindre. Je n'ai pas eu le choix, je ne savais pas si j'allais être nommé président d'une filiale ou directeur général. »	Dénégation. Tenace, entier. Légitimiste. Prend à cœur. Réformateur dans un monde conservateur. Sprinter. Primaire, ne donne pas le bénéfice du doute.
29 : « Je me vois comme une locomotive, j'ai des facilités pour rédiger et pour tenir une réunion quand j'ai un show à faire. J'aime m'organiser, j'ai envie que ça marche et je m'occupe des gens. Je suis copine avec la chance. Je nous vois comme un commando d'élite, je vais avoir un article dans la gazette interne sur l'équipe Santé, maintenant j'attends. Il faut que ça débouche sur du concret. Contrairement à ce que pensent les Financiers, l'argent ne pousse pas tout seul. C'est mon métier, que de redonner du lustre au terrain. Comme on ne sait pas ce qui a du poids dans la carrière des dirigeants, mon objectif est de me positionner sous le meilleur jour dans l'éventualité d'une réorganisation. »	Expert et leader. Fierté et assurance. Ambition matérielle et statut. Quelle image vis-à-vis des RH *Corporate* ? Comment soigner la relation informelle ? Combative. Comment passer de la maîtrise d'œuvre à la maîtrise d'ouvrage ?

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
13 : « J'ai l'impression de m'être fait avoir par le Président, il m'a trahie, je n'ai pas d'importance dans son mode de fonctionnement. En fait, je n'en veux à personne, c'est la vie. On n'est jamais dans une entreprise pour 10 ans ; dès le départ, on sait que ça se terminera. J'ai surtout vu mon intérêt, depuis un an, j'ai fait du chemin sur ce terrain là : m'écouter plus, être plus cynique. Aujourd'hui, j'ai un peu l'impression de me retrouver. J'avais laissé de côté des parties de moi, en me centrant sur des parties que je voulais développer dans le leadership. Je sais que je peux faire ça, je vais revenir au reste. La vie, c'est des moments. »	Plus vraie. Jubilation intérieure. Désenchantement émotionnel. Question de l'utilité. Intégrité vs. théâtre. Aspire à une satisfaction personnelle. Envie de s'économiser. Fins / Moyens de sa carrière.
12 : D'ici 3 mois, je sais que je dois changer de rôle. Je n'ai pas envie d'être président, j'ai envie d'être chef d'orchestre, de réfléchir plus à la stratégie, au *business development*, au commercial, d'être exposé à l'extérieur. Faire plus de production individuelle aussi, parce que je suis un peu fainéant, je dois faire attention au conseil de surveillance J'ai jamais eu d'illusion sur le capital risque, mais j'ai l'impression d'une énergie folle portée par moi tout seul. J'aimerais que mes lieutenants soient des piliers, une vraie mêlée. »	Travailler sur le niveau d'exigence. Champion de formule 1. Difficile d'être en conscience. Besoin de contrôle. Angoisse de s'avouer vaincu. Désir d'être reconnu. Conformisme social. Forte injonction à faire plutôt qu'à être et avoir.
02 : « Si j'ai l'impression que personne d'autre ne va m'aider, je rationalise jusqu'au bout. Je fais trop d'improvisations, du coup, je loupe des trucs. J'aime bien un peu d'urgence, mais pas trop. Je suis là pour apporter des réponses, pas la perfection. L'avantage que j'ai, c'est que j'ai un poste indispensable pour le labo. Je suis moins angoissante pour certains membres du CODIR si je me focalise sur la technicité des dossiers. »	Contrôle aléatoire, pas scientifique. Sentiment d'impunité ou détachement ? Grisée par le lobbying. Arbitrer conception vs. exécution. Perçue comme plus cool qu'elle n'est.
20 : « J'ai envie de préparer le coup suivant, prendre du recul. J'ai à faire un travail personnel pour m'approprier les choses, avant de dérouler une stratégie. J'aime bien être seul pour décider. Je travaille avec les patrons de métiers centraux, j'ai des progrès à faire au niveau ministériel. J'ai été élu à l'unanimité coordinateur des échographes, c'est un challenge et une reconnaissance. Je construis d'abord ma carrière sur moi-même, pas sur le *networking*. »	Goût du faire savoir. Goût du jeu. Meccano, construction de réseau. Sans états d'âme. Très orienté business. Mobilisateur, roule pour qui ? Sens politique, quelle loyauté ? Manager expert. Goût du pouvoir, non des jeux de pouvoir

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **La représentation dominante du pouvoir est pauvre** : le sens de l'action émerge difficilement d'un vécu individuel où le pouvoir est subi, y compris celui que le dirigeant est censé exercer. Le leadership fait problème, notamment autour du choix d'assumer une fonction d'autorité. Le coaching fait symptôme d'une difficulté à se représenter sa fonction, les groupes sémantiques du dirigeant pour désigner son autorité étant de l'ordre du désinvestissement, de l'*understatement* voire de la dérision. La sphère du leadership est réduite à des enjeux d'influence et de politique interne, avec des positions de leaders coachés oscillant entre refus moral et surinvestissement égotique.

- **La question « que faire ? » débouche sur « au nom de quoi agir ? »** : si le dirigeant s'exprime de façon impersonnelle sur ce qu'il faut faire, les recadrages du coach conduisent à interroger son propre engagement dans la décision. En ce sens, tout acte de leadership est éthique, dont le coach est le témoin. La question de l'utilité est récurrente dans les croyances limitantes des dirigeants coachés, et les valeurs qui y sont associées font l'objet d'un dévoilement en séquence de coaching. En clair, l'utilitarisme du leadership ne se suffit pas à lui-même, et le coach convoque la justification de l'action du dirigeant.

- **Le déficit de sens collectif est pallié par un investissement de sens individuel** : le dirigeant parle par métonymie de son entreprise, se confondant avec sa fonction et s'héroïsant sans le savoir. Sur les sujets gratifiants tels que la stratégie, les relations externes et les échanges avec l'actionnaire, le dirigeant ne parle guère d'un intérêt général ou d'une cause commune dont il serait le porte-étendard. Le fonctionnement mécaniste du leader est si prégnant qu'il fait de sa mobilisation personnelle une fin en soi, faute de mission explicite à défendre. Le déficit de représentativité est pallié par une conscience professionnelle de manager, au sens de CHANDLER.

2.1.4. Hypothèse n°4 : la symbolique du coach de dirigeant légitime le pouvoir en entreprise

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
10 : « J'ai expliqué à ma nouvelle équipe hier ce que j'attends, vers quoi on veut aller. Plus j'avance dans la connaissance de l'entreprise, et plus je découvre qu'au-delà de certains aspects politiques, il y a du professionnalisme. C'est à moi de gagner mes galons, mon patron m'a aidée là-dessus. Je n'ai plus rien à prouver à mon manager, mais à l'entreprise. Mon implication auprès de mon équipe est d'autant plus forte, il a fallu que je leur inculque qu'on n'a rien sans rien. »	Plan d'action : ce que j'attends de chacun des 8 / Ce que chacun des 8 peut attendre de moi Ce que j'aimerais pouvoir dire de l'équipe dans 3 mois / ce que j'aimerais que l'équipe puisse dire de mon management dans 3 mois
29 : « Je me pose des questions métaphysiques : mon patron est venu me voir, la réorganisation est acceptée et j'avais jusqu'à lundi matin pour dire si j'accepte le poste à Barcelone en janvier. Les RH mettent une pression d'enfer. Il y a de fortes chances que je fasse une réponse positive mais j'ai une grosse flemme. J'y vais s'ils me soutiennent à fond. Je veux partir proprement de mon poste actuel, c'est déjà frustrant de partir au bout d'un an. Mon patron me dit qu'il faudra que je fasse mes preuves sur le management et la diplomatie. »	Occasion de faire le bilan. Choix d'opportunité ou choix conscient ? Quelles sont MES qualités intrinsèques pour le poste ?
03 : « Quelque chose de systémique a changé dans ma relation avec mon DGA, ma méfiance vis-à-vis de lui s'est estompée. Ma hiérarchie, c'est le COMEX, je me pose moins de question par rapport au DGA, tant que j'ai l'accès direct au DG. J'ai une fenêtre de tir l'an prochain, il y a plusieurs fusées sur le pas de tir, il y a même des comptes à rebours, il y aura des feux d'artifice qui vont illuminer le ciel en fin d'année. J'ai toujours un syndrome d'imposture, mais je ne vois personne qui peut me remplacer aujourd'hui en interne. »	De l'inquiétude laborieuse au pari éclatant. Lâcher prise sur l'envie d'en faire trop. Dosage ralenti/frein/accélérateur Confusion fidélité et contrainte. Se crée une réalité. Liberté/aliénation. Désir de gloire égocentrique. Créatif.
16 : « J'ai un directeur qui est fou et qui me préoccupe. Ça va me coûter, mais je peux le remplacer, j'ai deux autres piliers. Je compte annoncer l'organisation nouvelle aux associés, mais ce n'est pas suffisant, je dois parler des métiers. L'ennui est que je n'ai confiance en personne dans son équipe. Je suis souvent déçu par 80% des gens, qui ne tiennent pas parole. »	N'ose pas sortir de sa réserve. Manque d'aisance en communication. Plan d'action : comment être gardien du temple ? Comment les faire rêver ? Bâtir un plan stratégique avec scénarios +/-. Identifier des actions symboliques de mon style de commandement.
26 : « Alors que je sais faire du fric facilement, l'entrepreneurship me paraît impossible. Je me sens incapable d'être chef d'entreprise. Mais je veux clairement aller là où est l'argent. J'aime bien l'idée que tout ce que je fais est en bonus sur mes activités parallèles. Ma culpabilité me sert à ne pas aller trop loin, j'espère donner cette facilité à mes enfants. J'aspire à avoir quelque chose de plus visible comme un pose de DRH Monde, j'ai un bon niveau d'anglais et je suis en train de l'entretenir. »	Cow boy. Comment ne pas être dupe de son propre narcissisme ? Feuille de route : Quel désir professionnel ? Assertivité orale. Loyauté/Crédibilité.

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
27 : « Je n'ai pas envie de virer à la misanthropie même si vieillir, c'est perdre ses illusions. Je n'ai pas envie de ne plus croire en rien. On peut encore avoir une entreprise digne de ses valeurs d'origine, on est le dernier pan de la cohésion sociale ! J'ai besoin de me nourrir de nourritures spirituelles, on se complète bien avec mon directeur adjoint, je peux lui apporter du sens. Je manque de formalisme, alors j'ai fait le tour des membres du CODIR pour les convaincre de poursuivre la réforme. C'est symbolique, mais c'est le moins que je puisse faire. »	Tendresse et dévouement. Sévère et affective. Forte avec les faibles, faible avec les forts ? Plan d'action : comment passer du maternage à la responsabilisation ?
25 : « Il nous manque un dompteur de cirque, on n'accepte pas de manager autocrate, voilà comment mon équipe m'a accueilli. Je leur ai dit que je n'étais pas content. Je suis là pour constituer une équipe qui tienne la route, il faut que je persiste dans cette voie. Mon prédécesseur était paternaliste par excellence. »	Comment ne pas être celui par qui le scandale arrive ? Pris dans une injonction paradoxale : « remuer sans faire de vague ». Tranche dans le vif. Légitimiste. Comment ne pas être en mode panique ?
05 : « Serai-je capable demain de m'arrêter de bosser ? Si je fais un bon *cash out,* j'ai de quoi vivre. Mon accomplissement personnel passera-t-il toujours par le travail ? J'en doute. Par définition, je n'aime pas ce qui est facile, c'est toujours la voie qui a nécessité un effort qui m'a apporté le plus d'enrichissement personnel, les paras beaucoup plus que Goldman Sachs à Londres ! Mon activité actuelle est légale et valorisée par la famille, par les proches, mais je m'en fous. C'est piégeant. »	Epicurien. Vision de la vie comme enrichissement. Mécène ou artiste maudit ? Repenti/reconversion. Désir d'être comblé. Opportunisme/curiosité. Comment lâcher prise sur la volonté de puissance ?

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **Le registre métaphorique employé démystifie le pouvoir** : les feedbacks du coach mobilisent la pensée créative pour délier le propos du dirigeant, et éviter qu'il se juge. Le détour imaginatif reflète un référentiel métaphorique du coach teinté d'individualisme héroïque, de thématiques ludiques, et enfin de vocables militaires voire guerriers. La symbolisation consiste à expliciter le pouvoir exercé par le leader sous des formes esthétiquement et moralement recevables lui : *realpolitik* et inspiration du moment fondent le « pragmatisme » du coach, en suspension de jugement.

- **Les plans d'action conduisent à simplifier le réel** : les interventions du coach ne comportent pas de jugement moral mais une explicitation plus ou moins provocante de ce qui se joue dans le vécu du dirigeant. L'enjeu des relances et recadrages du coach n'est pas de bâtir une réflexion sur la stratégie ou sur l'éthique managériale de la firme dans l'absolu, mais de refléter fidèlement la stratégie personnelle du dirigeant. Ce dernier s'approprie un ordre symbolique par la modélisation simple que propose le coach (dessins, analogies littéraires, fixation d'objectifs). La transformation d'un état d'âme complexe en un choix conscient d'action facile à réaliser est le fruit d'un échange infra-verbal, non lisible ici.

- La suggestion du coach tient lieu d'**une autorisation à exercer son autorité**. Le récit du coaché donne implicitement un statut de réalité à son expérience de l'autorité ; plus encore, toutes les relances du coach tiennent lieu de sésame symbolique : nommer c'est faire exister. Par l'effet décrit par Molière dans *le Bourgeois Gentilhomme*, le fait de verbaliser les questions privées et subjectives du dirigeant leur donne une dimension symbolique, un état de grandeur qui légitime celui qui les exprime : le pouvoir en actes est incontestable à partir du moment où le coach est mobilisé. Les 330 entretiens analysés font apparaître un amalgame entre tous les sujets abordés par le client, traités avec un intérêt égal par le coach.

2.1.5. Hypothèse n°5 : la pratique du coach de dirigeant est une initiation à la puissance personnelle, au-delà des techniques de management

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
06 : « Je viens avec de la bonne humeur, c'est déjà pas mal. Je progresse sur le fait de ne pas trop donner de poids aux choses, je commence à poser mes valises. Je m'entoure de gens que j'aime bien. Je regarde ailleurs, j'apprends à composer avec la médiocrité. Aujourd'hui, je fais moins d'autoritarisme, je n'ai pas besoin d'être ferme pour que les gens bougent, et j'accepte qu'ils puissent amener des solutions. »	S'accepter comme opportuniste humaniste. Comment se décontaminer du poste précédent ? Sous-estime son intelligence politique. Croyance aidante : « l'audace paie toujours » Quelle autre légitimité que de Faire ?
18 : « Le président se dit physiquement et moralement atteint par les épisodes de décembre. Pour moi, tout ceci n'était pas grand-chose. La maison est toujours debout, elle reste politiquement représentative d'un mouvement. Je pars à la retraite dans 5 ans, j'aimerais pouvoir dire que j'ai amené une pierre à l'édifice ; pas que j'ai été résistante, mais que j'ai fait de la Résistance. J'ai envie de continuer à réfléchir. Je ne suis plus au centre de l'équipe de direction, mais à côté, ça ne s'est jamais aussi bien passé avec le président. »	Conviviale et solennelle. Veut avoir le dessus, masculine. Comment libérer sans écraser ? Mangement par les valeurs. Pasionaria. Bourreau/Sauveur. Discours critique, plus exigeante avec autrui qu'avec soi.
17 : « Je n'étais pas conscient de ce que l'on vient de creuser. J'ai découvert mes dispositions personnelles au leadership, ma capacité à construire, et un enthousiasme non feint. Mon objectif était d'aller vers plus de simplicité et d'écoute ; même si je n'envisage pas de me restreindre à 500 mots, je fais des efforts pour être plus lisible de tous. Depuis 6 mois, je n'ai pas eu d'agressivité ni de relation tendue avec ceux que je croyais hostiles à mon égard.	Innocence vs. calcul. Intelligence politique et humilité. Comment en enlever plutôt qu'en ajouter ? Ecart entre son intention et son impact comme leader.
15 : « L'intérêt du coaching, c'est une discussion libre avec quelqu'un d'externe comme je peux le faire avec ma femme. La seule chose qui m'intéresse au plan personnel est que le PDG arrête de m'emmerder et reconnaisse que j'ai de la valeur. Je m'approche de l'âge où ça n'a plus d'importance, je serai plus serein financièrement dans 2-3 ans, les sommes en jeu sont colossales. La discussion ici me permet de relativiser les choses. J'ai compris que mes qualités naturelles ne s'expriment pas bien au Siège, ma position idéale est d'être patron opérationnel, là où j'étais avant. »	Comment oser la bienveillance ? Un peu plus vendeur, moins donneur de leçons, a mis de la rondeur. Ne fait jamais de compliments. Humour froid. Culture orale. Se compare aux autres, méfiant, secondaire. Seuil de Peter ?
24 : « Face à des moments difficiles de doute sur ma valeur ajoutée, ça m'a rassuré. C'est facile de tourner la page maintenant. Ça me prémunit de prendre du recul sur mon mode de management d'équipe. J'ai encore trop le sens du devoir, mais c'est vrai que je me laisse plus aller, je prends même les gens par le bras. Dans un an, j'aimerais pouvoir dire : la vie est belle ! »	Cesse de s'auto-dénigrer. Accueille l'imprévu, se voit grand. Quel ancrage positif du coaching ? Maturité relationnelle.

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
19 : « Plusieurs entretiens de bilan soulignent comme seul point à développer dans mon management la diplomatie, la sensibilité à fleur de peau. J'en ai ras le bol qu'on me dise ça, surtout que j'ai le sentiment d'avoir progressé là-dessus. Alors je me suis orientée vers le coaching. J'ai envoie d'arriver à garder mon ascendant et faire passer les choses sans rentrer dans le lard des gens. Ma baguette magique, c'est l'humour, la rapidité, l'écoute. Il me reste à utiliser mon instinct. »	Electron libre. Canaliser ses émotions brutes. Se met en péril. Comment sortir de la raison raisonnante ? Accueillir sa fragilité comme une bonne nouvelle.
10 : « J'ai senti des paliers, je suis presque surprise par moi-même. Je me dis que finalement, ce n'est pas mal ce que j'ai fait. J'ai passer beaucoup de temps à construire une maison, et maintenant je voudrais inviter les voisins. »	Moins impressionnée par sa hiérarchie, plus présente à son équipe. Confort et habileté valeurs présentes.
01 : « J'ai pris conscience d'une cohésion de façade dans mon équipe, je suis la courroie de transmission entre la stratégie internationale et l'opérationnel. Je ne suis pas parfait, j'ai besoin que vous m'aidiez. Les gens sont frustrés du temps que je leur consacre, c'est un comportement récurrent chez moi. »	Secret. « Pas assez ». Goût de la difficulté, peur du présent. Idéaliste. Marathonien ou sprinter ? Désir de convaincre vs. envie de faire la course en tête.

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **Le recadrage de sens inocule une attitude positive au coaché** : les entretiens de fin de processus étudiés mettent en évidence un regard plus tranquille sur la problématique, qui résume parfois l'effet du coaching. La transmission implicite des techniques du coach telles que les questions ouvertes, le recadrage de comportement et le recadrage de sens[1126] fonctionne comme un procédé magique, l'efficacité du coach reste mystérieuse, le dirigeant parlant uniquement du résultat perçu. Il s'est, en fait, souvent approprié une attitude de coach à son insu (silences, sourire intérieur, pensée positive, etc.).
- **L'attention portée à l'intériorité du dirigeant coaché ne se vérifie pas systématiquement** : certains entretiens étudiés ne permettent pas de vérifier l'hypothèse d'une centration sur le monde intérieur du coaché, le dialogue restant analytique et détaché des ressentis subjectifs. Certains dirigeants coachés dissimulent leur réticence en s'échinant à ne parler que d'autrui, jamais d'eux-mêmes. Ils se montrent réfractaires au feedback quand il dévoile une dimension plus intime d'eux-mêmes. Le coach ne parvient pas, sur le matériau observé, à ramener le propos dans un endroit plus intime et plus centré. Reste que la relation de coaching, dans sa *Gestalt* même, produit un état de conscience plus apaisé, dont on le contenu des entretiens ne saurait rendre compte (cf. supra § 1.4.1).
- **Le coach fait symptôme d'un potentiel de leadership** : l'efficacité du coaching ne se mesure pas qu'à la satisfaction déclarée du dirigeant coaché, mais aussi au niveau de profondeur des séquences de travail : le talent du coach est proportionnel à l'engagement/réceptivité du coaché dans la démarche. Ainsi, les verbatims impersonnels et rationnels témoignent d'un échec du coaching à faire traverser le problème par le coaché et à repérer l'en-deça de son discours qui structure son rapport au monde.

  Mais l'étude empirique présente ne permet pas de valider l'hypothèse d'un rite initiatique systématique pour le dirigeant coaché. L'analyse de la demande révèlerait sans doute des degrés d'ouverture très divers d'un coaché à l'autre. Cela renvoie à la question de la mesure de la performance du coach de dirigeant, qui n'est pas notre objet. L'analyse des 30 cas de coaching utilisés ici ne dégage pas de tendance en fonction de l'âge, du sexe ou du parcours professionnel pouvant expliquer cette diversité.

[1126] Cf. CHAVEL, *Le coaching démystifié, op. cit.*, pp.231-232

2.1.6. Hypothèse n°6 : le coach de dirigeant porte l'utopie du réenchantement du pouvoir dans la rationalité instrumentale

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
07 : « 'Comment allons-nous cheminer ? Je m'en remets à vous, j'étais venu avec un objectif précis qui est en train de s'éloigner. Ce que je prenais pour un objectif à court terme sera résolu de façon induite par le reste. Aujourd'hui, mon challenge est de faire en sorte que je retrouve de la liberté. Sur ma thèse de littérature, vous avez rouvert des horizons. Je ne sais pas si je la ferai ; en tous cas, je sais maintenant que c'est possible alors que je n'étais pas parti là-dedans. J'ai réorienté mes lectures vers la thèse, mais je ne la ferai pas au risque de mettre en péril ma famille. J'ai bien apprécié le fait qu'on discute de choses et d'autres. J'ai peu l'occasion d'avoir ça ».	Artisan dans un monde industriel. Travail sur la fluidité. Nostalgie d'un monde professionnel cultivé. De la réflexion à la *reflection*. S'exprime par énigmes, comment faire simple ? « Règne de la quantité ». Outsider légitimiste. « Du plaisir au désir de changer »
13 : « Je vais partir, j'ai envie d'un break. Tous les 5 ans, il se passe un truc. J'ai l'impression que c'est toujours au moment où je ne respecte plus mon chef. Je voudrais pouvoir mettre en scène ce que je suis au fond, ma personnalité et pas ma compétence. J'ai l'impression d'être arrivée au bout des RH. Je suis dans un chemin de vérité, avec un sentiment de plénitude malgré tout ce que je vis d'inconfortable. J'emporte ce que j'ai appris sur moi, mon rôle de représentation et mon pouvoir d'influence. J'étais plutôt bonne alors que je me croyais nulle. Demain, je n'ai plus besoin d'un mentor. Par contre, je laisse le fait d'être à 200 à l'heure tout le temps, et tous les gens qui sont là, qui comptent sur moi. Je m'en fous ! Je prépare un séminaire avec mon équipe en février, quelque chose qui va leur sembler fondamental. En mars, je pars en Inde. Pour moi, le printemps est toujours une saison très forte. Je sais que je vais renaître, j'aurai plus d'énergie et de force »	Je ne suis pas indispensable, bonne nouvelle ! Authenticité et théâtre (paradoxe de Diderot). Aspire à une satisfaction intellectuelle et humaine. Une page se tourne dans l'entreprise. Permanence vs. éphémère. Revanche ? Vrai en tête-à-tête. Jubilation enfantine. Tendre vs. dure.
04 : « Je ne sais pas ce que je peux faire après ce que je fais aujourd'hui. Je ne suis pas fanatique du Groupe dans lequel je suis aujourd'hui. Je fais le même job depuis longtemps, j'ai envie d'avoir une démarche plus volontariste, autrement je ne m'en sortirai jamais. Sinon, ça va faire cimetière d'éléphants. Depuis une bonne année, je me dis "maintenant, tu t'occupes de toi", mais je n'y arrive pas. Je vais prendre deux jours au vert dans le Midi. J'ai tendance à me voir comme un bûcheron d'autant meilleur qu'il abat beaucoup d'arbres, mais je suis si velléitaire ! A présent, j'ai besoin de déjeuner une fois par semaine tout seul pour m'oxygéner. Je suis fatigué de la vie sociale. Moi, j'ai besoin de vie intime. Peut-être que les événements extérieurs seront déclencheurs de vocation ? »	Terrain un peu dépressif. Peur de la mort, ne partira jamais de lui-même ? Faux cynique. Partir sans trahir, rapport à la loyauté absolue. Ennui pascalien. Beaucoup de dénégations. Rapide, sensible au regard d'autrui. Passionné de bel canto, mais le devoir interdit le plaisir.

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
14 : « Je suis en train de réaliser que mon rôle a changé. J'avais l'habitude d'être celui qui fait, je commençais à m'ennuyer. Maintenant les gens me font confiance, je suis le plus gradé. Le modèle d'A.. m'a beaucoup marqué, c'est un peu mon grand frère, il m'a dit que j'ai le droit d'être débutant, ne pas tout savoir tout de suite. Il aime faire du hors piste et tracer sa piste. Moi, je passe devant avec le chasse-neige. »	Est-ce un défaut d'être gentil ? Hypersensible. Homme de réflexion vs. action. Bon équipier, se voit comme un second.
03 : « Je sais être synthétique quand je ne me sens pas jugé, que je n'ai pas besoin de me justifier. Je me suis formé à artificier pour tirer des feux d'artifice. J'aime bien faire la cuisine. J'ai un instinct animal, avec des pulsions violentes. J'ai été très militant d'extrême gauche dans les années soixante-dix. Je vis affectivement, et suis trop attaché à ma liberté personnelle pour regretter d'autres jobs. Je suis trop dandy pour être capitaine d'industrie. »	Peur d'usurper quelque chose. Garde-fou. Parle à la première personne pour la première fois. Maître d'ouvrage, tacticien. Confond retenue et refoulement. Indulgence vs. complaisance. Innovant sur le marketing, obéissant sur le politique. Fidèle à quoi ?
11 : « J'ai décidé de relativiser ce qui n'est pas important. Le matériel non durable n'a pas d'importance. J'ai la naïveté de penser que je peux changer à 46 ans. La vraie question, c'est :"est-ce que je sais vraiment après quoi je cours ?''. J'ai saboté ma vie sociale, j'ai tout reporté sur mon activité professionnelle, j'ai envie d'autre chose maintenant. J'arrive à trouver du temps que je ne trouvais pas avant. J'ai arrêté de me raconter de fausses histoires. J'ai toujours eu des rêves, un idéal, des super-projets. Tous les ans, je reporte d'un an. J'ai encore des rêves de môme. J'ai fait beaucoup de chemin. »	Logique sacrificielle en cours d'abandon. De la plainte à la responsabilité. Travail sur l'intention bienveillante. Comment prendre congé d'une logique d'effort ?

- **Les mots intimes sont du registre magique, potentiellement régressif** : le champ lexical est simple mais précis, sous l'effet des reformulations et clarifications du coach. De ce fait, l'effet d'intériorisation naît d'un vocabulaire spécifique et non clinique, par libre association. Le récit du dirigeant, au passé composé, s'apprécie par le sentiment d'un secret partagé. L' « enfant libre » du leader, au sens de l'analyse transactionnelle, est au cœur de cette intimité commune entre le coach et le coaché, d'où un récit merveilleux sur son rôle peut émerger.

- **La perception subjective du coaché atteste un nouveau *rapport au* pouvoir vs. un nouveau pouvoir** : l'effet d'enchantement du pouvoir naît des brèches dans la fragilité vécue par le dirigeant, assumée voire réparée grâce à la parole cathartique. L'enjeu matériel s'estompe au profit d'une représentation de soi plus claire. Chaque entretien étudié comporte un moment où la situation réelle décrite est métabolisée pour ouvrir un questionnement plus intime et plus abstrait. Tacitement, le coaché accepte que son enjeu de pouvoir pratique soit un prétexte pour parler du rapport à sa puissance symbolique, plus sincèrement.

- **Une éthique extra-économique est un présupposé sémantique** : les dirigeants convoquent dans leur propos des enjeux extra-économiques, toujours en lien avec leur système de valeurs. Le quotidien de l'entreprise est un prétexte pour passer à un niveau d'abstraction sur le sens de son action personnelle. Dans les 330 entretiens étudiés, aucune décision n'est pesée sous l'angle économique, mais toujours sous un angle moral, imaginaire ou symbolique.

2.1.7. Hypothèse n°7 : la position phénoménologique du coach marque les limites du positivisme dans le développement des dirigeants

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
09 : « Le progrès est venu là où je ne l'attendais pas. Ma prise de recul pendant les séances modifie ma perception et m'apporte une vision qui va me permettre de trouver une solution. C'est loin de l'application de recettes. Mes objectifs sont atteints plus par rapports aux relations humaines que dans l'application de boîtes à outils de gestion ; l'organisation ça suit. »	Décomplexé par rapport à son intuition. Comment instrumenter l'organisation au service du business ?
11 : « Je fais ce que j'ai à faire. La presse ne tarit pas d'éloge à mon sujet. 600 licenciements avec reclassements, il n'y a pas de quoi en faire un plat dans tous les médias ! Après m'être fait une spécialité des contextes indémerdables, j'ai l'intention de prendre mon temps. Derrière mes problèmes d'agenda, j'ai à faire la part des choses entre la dispersion et les choses essentielles. Je fais l'unanimité du COMEX sur le fait que je ne suis pas en situation d'échec. J'ai du mal à réaliser que je n'ai plus un problème de reconnaissance. »	De « capable » à « confiant ». Angoisse d'être arrivé. Comment dire non de façon assertive ? Apprendre à déléguer pour que quelque chose échappe à son contrôle
22 : « Je n'ai pas su convaincre les actionnaires. Je suis un éternel grand enfant, ma passion est forte, je suis optimiste. Je n'arrive pas à choisir mes collaborateurs, peut-être suis-je trop exigeant ? Pourtant, j'ai beaucoup d'écoute. Je commence à accepter des maillons faibles dans nos équipes. »	Fils d'institutrice, éducation chez les frères. Mercenaire. Aventurier, développeur de business.
12 : « Mon premier réflexe quand quelque chose ne va pas est de me sentir jugé, de verrouiller ou de sur-réagir. J'essaie d'être plus dans le moment présent, de me sentir plus à l'aise avec les autres. Des tempêtes, je ne peux pas en lancer tout le temps. Ce que je vis en ce moment dans mon couple n'a ni queue ni tête, et a beaucoup d'impact sur mon travail. »	Rêve de détachement. Aller sur du rationnel. Peur du risque et confrontation incessante au danger. Mélange le personnel et le professionnel. Désir de plaire
29 : « Au lieu de stresser sur l'urgence, je me mets en pilotage automatique comme vous dites. J'essaie de zapper les étapes intermédiaires du projet et de n'être que sur les moments cruciaux. Tout le monde étant un peu surchargé, ça me déculpabilise. Il ne faudrait pas que cela dure dix ans. »	Comment s'immuniser contre le mouvement brownien ? Critique. Croyance : les résultats parlent d'eux-mêmes. Opportuniste, mais se voit comme subordonnée.
22 : « Dès qu'il y a de la violence verbale, ma réaction première est de prendre ça au premier degré. Je suis déstabilisé par le conflit, on ne se change pas, mais j'ai acquis de la capacité à lire les comportements, à avoir plus de détachement sur eux. La politique, c'est pas mon truc. Du coup, j'essaie d'esquiver le jeu politique pour mettre en valeur mes valeurs intrinsèques sans cynisme. Ça regonfle. »	En conscience. Résigné à une guerre d'usure. Ride et tâche sur le nez. Comment être étanche sans être détaché ?
25 : « Ici, je vide mon sac à quelqu'un de neutre, ça me permet de ne pas me noyer, de réévaluer une situation, me ressaisir. C'est moi qui joue un rôle de coach avec mes collaborateurs, je peux leur appliquer les choses que j'ai apprises ici. J'avais un côté chevalier blanc sûr de ses solutions, maintenant je suis plus conscient de mon image, je me pose davantage de questions. »	Maturité. *From the inside out, not from the outside in*. Moins *trouble shooter* qu'avant
08 : « Ça va tellement bien en gestion du temps qu'il m'arrive de me demander ce qui m'arrive. Je dors mieux, je peux m'organiser, mon regard a changé. Les sujets du quotidien ne sont pas un vrai problème. »	Maîtrise émotionnelle. Se faire accepter. Jeanne d'Arc. Idée de *newsletter* de l'équipe ?

- **L'attente du coaché ne porte pas sur des réponses mais sur des questions neuves** : les entretiens portent pour une large part sur des enjeux techniques, organisationnels et économiques présentés comme un contexte pour le coach. Tout se passe comme si l'assentiment ou le désaveu du coach n'avait pas autant de valeur que son changement de perspective. La métaphore récurrente d'une bouffée d'oxygène dans une plongée en apnée est éloquente d'une aide portant sur le processus de management plutôt que sur le contenu de celui-ci. La posture phénoménologique est explicitement acceptée en convoquant des situations vécues, et non des débats « objectifs » sur les thèmes abordés.
- **La demande du coaché est moins du *problem solving* qu'une discipline de l'accommodement** : les dirigeants témoignent de leur bricolage managérial, dans une optique pragmatique récurrente : les verbatims des 30 entretiens montrent que l'outillage est moins dans le « que faire d'autre ? » que dans le « comment faire avec ? ». Le coaché accepte la situation dès lors qu'il peut lui donner un sens plus générique. Il trouve la clef indépendamment des suggestions du coach, mais grâce au champ des possibles que la situation de coaching ouvre. Le coaching offre un laboratoire de tentative/erreur, compatible avec le pragmatisme du développement personnel.
- **Les ancrages pragmatiques créent un mimétisme positif** : l'appropriation des solutions, manifeste dans le discours à la première personne des 30 personnes en fin de coaching, repose sur un transfert implicite d'attitudes du coach au coaché : les questions ouvertes, la posture d'écoute et les recadrages font autant partie de l'initiation symbolique que le contenu des échanges. Plus pérennes que des recommandations en mode conseil, elles créent une complicité sans dépendance, le leader restant *in fine* seul acteur de son destin professionnel (Sur les 330 entretiens étudiés, seuls 2 sont complétés par un échange téléphonique orienté *mentoring*, en urgence).

2.1.8. Hypothèse n°8 : le coach de dirigeant ne participe pas seulement de la pensée psy, mais aussi d'une subversion immatérielle

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
30 : « Je n'ai pas le temps de lire sauf dans un but efficace. Chez moi, les enfants me réclament, mais je m'occupe déjà beaucoup d'eux le matin et le soir. Mon mec est de mauvaise foi, il me met dans plein de paradoxes. Je suis naïve, mais je progresse, les choses bougent. Maintenant, je ne discute pas, je laisse les choses filer. J'ai fait d'énormes progrès sur l'agressivité, ça simplifie beaucoup les choses. J'ai beaucoup de mal à donner à sens unique, j'ai occupé la moitié de ma vie à tout attraper, il faut que j'assume mes choix. »	Comment sortir du diktat de la raison ? Famille hystérique. Directive et omnipotente. « Je veux tout ».
09 : « Je suis obligé de faire entrer G.. dans un rôle moteur sur son évolution. Il a compris qu'il ne faut pas regarder le passé, il commence à accepter son nouveau poste. J'aime bien mener les choses tambour battant, les gens me pardonnent mon manque de présence parce qu'ils savent que je travaille là-dessus. Je peux officialiser très rapidement. Vis-à-vis du Groupe, on s'en sort plutôt bien. Je n'ai plus un minable qu'on ne sait pas reclasser, mais quelqu'un qui rebondit, ça donne une image positive au service. »	Approche moins mécaniste. Humanisme instrumental.
02 : « Je suis très sensible au ressenti négatif des autres. Je suis incapable d'aller au bout d'une présentation si je sens des ondes négatives, où que j'ai l'impression d'ennuyer tout le monde. Si j'avais plus de certitudes, j'aurais plus de convictions. Je ne me prends pas au sérieux, je fais ça au premier degré ; ce n'est pas un enfer quand même ! »	Elliptique. Gestuelle et posture très inconfortables. Diplomate ou désinvolte ? Exprimer son enthousiasme. Zèle et dévouement. Style vestimentaire transparent.
19 : « Je me voyais plus forte en Ordonné et en Méthodique que sur mon profil. La diplomatie, c'est le seul truc qu'on me reproche. Il y a quelqu'un qui dit du mal sur moi, mais je m'en fous, les gens qui me connaissent savent très bien ce que je vaux. Je n'ai pas très bien compris la séquence de la dernière fois, je ne trouve pas d'avancement, les rendez-vous sont trop espacés. Je veux que vous m'aidiez à intellectualiser les choses. J'aimerais arriver à garder mon ascendant et faire passer les choses en douceur. »	Ecoute ? Première phrase : « pardon, j'ai les mains froides. « Lapsus : résolution/révolution.
26 : « J'ai été épinglé pour délit d'initié alors que je n'ai jamais acheté une action, mais bon, j'étais *borderline.* J'aime bien le côté débrouillard. Qu'est-ce qui est honnête, malhonnête ? Je l'ai pris comme un avertissement. Il faut faire attention, qui vole un œuf vole un bœuf. Je ne veux pas aller de plus en plus loin, sous prétexte que je suis à un petit niveau de corruption. J'ai l'appât du gain, une vraie excitation. »	Ne s'écoute pas avec tendresse. Reflet/Désir. Peur du dévoilement. A qui se fier ?
27 : « En ce moment, je retrouve mes vieilles lunes, ça m'angoisse. Je retrouve mon mode de fonctionnement, à vouloir être opérationnelle, et aller plus vite que les autres. Je sais d'où ça me vient, et j'ai compris que, sur beaucoup de sujets, j'ai intérêt à ne pas être en première ligne. »	Sommations avant de lever le ton. Sortir du mental.
23 : Je suis déçue, je commence à penser que je me suis trompée en rejoignant cette boîte. J'essaie de comprendre le monde dans lequel j'évolue, il n'y a pas de pays idéal sauf celui où je décide d'habiter. J'ai dû me construire un monde avec des valeurs ; je suis tiraillée entre mes valeurs et un sentiment animal de ras-le-bol. Je suis en métamorphose, et c'est très dur. »	Déni de ses propres affects. Ecrasée par son jugement moral. Ne se ménage pas. Comment réapprendre à rire ?

Confrontation empirique à l'hypothèse :

- **L'usage du coach est compatible avec des outils d'insight psy** : le recours à des outils de développement ou d'assessment (dans 4 des 30 cas étudiés) n'apporte pas d'écart sur les résultats par rapports aux autres matériaux de recherche. Il permet à ce dernier de se positionner par rapport à un instantané sur son style de leadership. Les entretiens utilisés ici montrent que la réaction d'acceptation/rejet du profil comportemental est signifiante, encore plus que le profil lui-même : distance par rapport à son image de leader, rapport à la critique, susceptibilité et aisance à en parler, etc. Cela confirme l'hypothèse que le coach ne s'oppose pas à une expertise psychologique, il la complète avec une anthropologie non clinique du pouvoir.

- **L'absence de diagnostic clinique dédramatise le vécu du leader** : le dialogue intérieur du coach comporte des jugements et des intuitions ; à aucun moment, il ne les livre au coaché explicitement. Cette étude ne permet pas de confirmer la suspension de jugement, mais elle confirme le postulat opératoire selon lequel le dirigeant coaché en sait long sur lui-même, le coach se positionnant en aval d'une psychologisation du propos. La suspension de jugement crée les conditions d'un regard tranquillisé, pacifié sur soi, comme en thérapie brève.

- **L'intuition du coach ne provoque pas systématiquement des changements sur le vif** : les entretiens ne permettent pas de vérifier l'hypothèse d'une subversion immatérielle en toute situation. Le décalage provoqué par des interventions inattendues fait sortir le dirigeant de ses routines mentales, mais avec un effet dont la durée n'est pas démontrée. Rien n'atteste, en effet, que le dirigeant n'instrumentalise pas son coach dans une optique strictement matérialiste.

  En fait, il semble se dégager de l'analyse qualitative de contenu que le coach démoralise et réenchante le vécu du leader : en dehors de tout jugement de valeur, et dans une intention bienveillante voire complaisante, le coach conduit le coaché à mieux vivre avec ses choix conscients. Le progrès immatériel - connaissance de soi, rectitude de vie – reste mystérieux d'un point de vue empirique.

2.1.9. Hypothèse n°9 : le coach de dirigeant inaugure une rationalité gnostique en entreprise

Exemples de verbatims du dirigeant coaché	*Dialogue intérieur du coach de dirigeant*
06 : « Ma rupture avec mon ancien positionnement et mon ancien poste s'est passée beaucoup plus facilement que prévu. Je suis heureuse de ce que je fais, je m'amuse bien, je n'ai pas le temps de regarder en arrière. Je me suis débarrassée du complexe de l'imposteur, mais je ne sais pas comment. C'est quelque chose qui m'a abandonné peu à peu. »	*Realpolitik* intégrée. Costume sur mesure. *Next step* : modéliser, exemplarité
28 : « J'étais submergé par les événements, ça m'échappait un peu. Grandir et m'affirmer, l'objectif est atteint. Je suis nettement moins stressé qu'à cette époque là. Le coaching est venu au bon moment, ça tombait bien. Il n'y a pas de hasard. J'ai monté une marche en interne et côté client. Avec mon boss, j'ai réussi à prendre le dessus, mais je ne crois pas qu'il ait compris ce qui s'est passé. Je suis assez zen sur l'avenir, alors que l'organisation est très incertaine. Je repasse dans un mode flottant, au lieu de tout sécuriser, mais ce n'est pas gênant. »	Réflexe moins opérationnel. Ouverture sur le marché externe du travail. Pédagogie de la juste mesure.
13 : « J'ai bien compris que je peux laisser derrière moi ma volonté d'être bonne élève. Il y a eu un déclic lorsque vous m'avez dit "que se passe-t-il au bureau si vous prenez 1h pour aller faire du shopping en pleine après-midi ?'' C'est dérisoire, mais je suis connectée à ça, à être beaucoup plus gentille avec moi-même. J'ai une capacité à me regarder faire, je suis votre regard en même temps que je suis moi. J'ai décidé de ne pas planifier ce que je ferai demain. Inch'allah ! »	Incarnée, de la survie vers la vie. Vaccinée ou miraculée de l'entreprise ?
16 : « Je communique bien, je me sens plus écouté. J'ai appris que lorsque je souris, cela génère une bonne communication. Les contrariétés ne me font pas sourire, mais je me focalise maintenant sur la méthode, pas sur la bonne réponse. Je ne sais pas si je suis devenu un adepte du coaching ou de mon coach, mais ça marche de me faire confiance. »	Se surestime intellectuellement et se sous-estime sur le plan relationnel. Grosse tête vs. humilité retrouvée.
24 : « J'ai essayé de prendre du recul par rapport à mon boss, si j'en fais le centre de mes préoccupations, je suis mort. C'est gratifiant d'apprendre des choses sur soi. Je tiens une piste fragile de prise de recul, je peux me laisser remettre la pression. Pour moi, c'est une respiration, je suis en train de développer mes capteurs, quoi qu'il arrive par la suite, je les garderai »	Ancrage positif de la relation avec le coach. Moins monolithique, toujours volontariste.
10 : « Maintenant, j'ai l'impression de mieux connaître l'entreprise, j'ai envie de sortir un peu de ma bulle, j'ai besoin de côtoyer du monde. J'ai le sentiment d'avoir œuvré en sous-marin, il faut que je sorte la tête de l'eau. J'ai bouclé une certaine boucle. Ça m'a donné confiance en moi. »	Légitimité assumée. Regarde plus vers le bas que vers le haut.
15 : « L'entreprise, c'est l'Eglise catholique ; les curés sont les chefs d'agence, les évêques sont présidents de filiales, et le boss, c'est le pape. Nous, les directeurs généraux, on est les cardinaux. Ce n'est pas ma nature. Je commence à prendre un peu de recul, à y mettre une touche d'humour et ne pas monter au front systématiquement. Le faire, c'était suicidaire, pas courageux. Je suis plus secret, moins à livre ouvert. J'ai de l'intérêt, pas forcément du plaisir, j'ai toujours vécu comme cela. Je ne suis pas centré sur mon boulot. »	Accepte le paradoxe. Liberté conditionnelle. Ne renonce jamais. Développer le rire intérieur.

- **Le résultat d'un coaching consiste à « croire savoir faire »** : les bilans de coaching sont délicats, car ils ne donnent à entendre qu'une partie de vérité du processus : toutefois, les mots employés sont, de façon homogène, de l'ordre de la prudence, de la perception et de l'apprentissage. Aucune certitude n'est affichée en fin de coaching sur le matériau étudié ici, mais une métaphore de « prise de recul » est très présente dans les verbatims.
- **L'effet immatériel est fonction du stade de développement du coaché** : on constate sur ce terrain que la notion même de fin d'accompagnement n'est pas une constante scientifiquement mesurable. Le dernier entretien sanctionne la fin de contrat, et peut marquer symboliquement une étape d'exploration intérieure, non discriminante selon la maturité du coaché dans son développement personnel. Dans certains cas, le *take away* du coaching est de s'occuper de soi, dans d'autres de s'ouvrir à la bienveillance, dans d'autres encore d'écouter ses émotions, dans d'autres enfin de vivre sa foi religieuse, etc.
- **L'initiation immatérielle est non dite, donc non vérifiable ici** : la limite de l'exercice empirique tient à la perte des éléments irrationnels sur ce matériau de recherche : comment un discours rationnel construit pourrait-il rendre compte d'un état de conscience modifié, d'un développement de la verticalité personnelle ou encore d'un accès intime à un registre de sagesse (méditation, recueillement, chemin philosophique ou spirituel) ? La seule preuve empirique sur la gnose du leadership est que la place de l'entreprise s'estompe au fil des entretiens d'accompagnement individuel, au profit d'une réflexion autonome sur le sens de sa vie professionnelle[1127]. La prise de distance par rapport au monde du travail est effectivement une libération professionnelle, au-delà de la rationalité instrumentale du coaching. Mais la portée gnostique de cet acquis est invisible ici.

[1127] Sur les 30 cas de coaching étudiés, 9 ont débouché sur une mobilité externe et 13 sur une mobilité interne non prévue au démarrage du coaching.

Bibliographie

LIVRES

ABELLIO Raymond, *Approches de la nouvelle gnose*, Nrf Gallimard, 1981

ABELLIO Raymond, *Fondements d'éthique*, L'Herne, 1994 (1950-60)

ABELLIO Raymond, *La fosse de Babel*, Gallimard, Imaginaires, 1985 (1962)

ABELLIO Raymond, *Vers un nouveau prophétisme*, Nrf Gallimard, 1950

ABRAMOVICI Nello-Bernard, *Les neuf défis du manager*, Maxima, 1999

ADAMS Marilee G., *Change your questions, change your life*, Berret Koehler, San Francisco, 1998

ALBERT Eric, EMERY Jean-Luc, *Le manager est un psy*, Organisation, 1998

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique (ed.), *Comportements humains et management*, Pearson, Paris, 2003

ALLISON Graham, *The essence of decision, Explaining the Cuba missile crisis*, Little Brow, Boston, 1971

ANGEL Pierre, AMAR Patrick, GAVA Marie-José, VAUDOLON Brigitte, *Développer le bien-être au travail*, Dunod, 2005

ANGEL Pierre, AMAR Patrick, *Le coaching*, Puf, Coll. Que sais-je ?, 2005

ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Calmann Lévy, 1958

ARENDT Hannah, *Eichmann à Jérusalem, Rapport sur la banalité du mal*, Gallimard Folio, 1994 (1962)

ARENDT Hannah, *La crise de la culture*, Nrf Gallimard, Paris 1972 (1954)

ARENDT Hannah, *Les origines du totalitarisme* (3 vol.), Calmann Lévy, 1982 (1951)

ARISTOTE, *Poétique*, Seuil, 1980

ATTAC (coll.), *Enquête au cœur des multinationales*, Mille et une nuits, Paris, 2001

AUBERT Nicole, de GAULEJAC Vincent, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991

AUGE Marc, *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Seuil, 1992

BARTHES Roland, *Le degré zéro de l'écriture*, Seuil, Points, 1972

BARTHES Roland, *Mythologies*, Seuil, Points, 1970

BATESON Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1971

BATLLE Annie, BARANSKI Laurence, *Comment jouer collectif*, Ed. Organisation, 2005

BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, Gallimard Folio, 1986 (1970)

BAUER Michel, *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir (1985-1994)*, L'Harmattan, 2000

BEBEAR Claude, MANIERE Philippe, *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon, 2003

BENNETT-GOLEMAN Tara, *L'alchimie des émotions*, 2002, Presses Pocket

BENTHAM Jeremy, *Selected writings on Utilitarism*, Wordsworth, 2000

BENTON D.A., *The secrets of a CEO Coach*, Mc Graw Hill, New York, 2000

BERNE Eric, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, 1990

BERNOUX Philippe, *Sociologie des organisations*, Seuil, 1978

BESSON Patrick, *Lui*, Albin Michel, 2001

BETTELHEIM Bruno, *Le cœur conscient*, Hachette Pluriel, 1997 (1960)

BLAKE R., MOUTON J., *Les deux dimensions du management*, Organisation, 1972

BLANCHARD Kenneth, *The one minute manager*, Collins Willow, New York, 1981

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, Paris, 1992

BLEICHER Knut, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag, Francfort, 1991

BLONDEL Catherine, *Si les patrons savaient…*, Seuil, 2001

BOIRON Christian, *La source du bonheur*, Albin Michel, 2000

BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, *De la justification, les économies de la grandeur*, Nrf Gallimard, 1991

BOUDON Raymond, *La place du désordre*, PUF, Paris, 1984

BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'Etat*, Minuit, 1989

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, *La reproduction*, Minuit, 1970

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, *Les héritiers*, Minuit, 1964

BOURNOIS Frank, ROJOT Jacques, SCARINGELLA Jean-Louis, *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC40*, Ed. Organisation, 2003

BOURNOIS Frank, ROUSSILLON Sylvie, *Préparer les dirigeants de demain*, Organisation, Personnel/ANDCP, 2001

BOURNOIS Frank, SAINSAULIEU Renaud et alii, *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, Paris, 2003

BOUTALL Trevor, *Compétences managériales, le guide*, Ed. Demos, 1998

BOYER Robert et alii, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, EHESS, 1991

BOYER Robert, CHAVANCE Bernard, GODARD Olivier, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions EHESS, 1991

BOYER Robert, *Théorie de la Régulation*, La Découverte, 2002

BRADFORD David L., COHEN Allan R., *Power up – Transforming organisations through shared leadership*, J. Wiley & Sons, New York, 1998

BRAUDEL Fernand, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Armand Colin, 1979

BRAUDEL Fernand, *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion, 1998

BRAZIER David, *Bouddhisme et psychothérapie*, JC Lattès, 2000 (1995)

BRUCKNER Pascal, *L'euphorie perpétuelle*, Lgf, 2002

BRUNEL Valérie, *Les managers de l'âme : De l'usage du développement personnel en entreprise*, La Découverte, 2004

CABET Etienne, *Voyage en Icarie*, Slatkine, Genève, 1979 (1842)

CABY François, *Le Coaching*, De Vecchi, Paris, 2003

CANETTI Elias, *Masse et puissance*, Gallimard Tel, 1986 (1960)

CANGHILEM Georges, *Le normal et le pathologique*, Puf, Quadrige, 2005 (1966)

CARRIER Claire, Le champion, sa vie, sa mort - Psychanalyse de l'exploit, Bayard, Paris, 2002

CARROLL Lewis, *De l'autre côté du miroir*, Gallimard Folio, 2003 (1875)

CASATI Roberto, *La découverte de l'ombre*, Albin Michel, 2002

CASPAR Pierre, AFRIAT Christine, *L'investissement intellectuel*, Economica, 1988

CASTANEDA Carlos, *L'herbe du diable et la petite fumée*, Ed. Soleil noir, 1972 (1968)

CASTEL Robert, *La gestion des risques*, Minuit, Le Sens Commun, 1981

CASTORIADIS Cornelius, *Domaines de l'homme*, Seuil, 1986

CAUVIN Pierre, CAILLOUX Geneviève, *Le Soi aux mille visages*, Editions de l'Homme

Centre des Jeunes Dirigeants (coll.), *L'entreprise au XXI^e siècle - Lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Flammarion, Paris, 1996

CHANDLER Alfred O., *La main visible des managers*, Economica, Paris, 1989

CHANLAT Jean-François (ed.), *L'individu dans l'organisation*, Eska-Presses Universitaires de Laval, 1990

CHAVEL Thierry, « Un coach sans histoire, le passé d'une utopie », in *Actes du Colloque SF Coach*, Ed. Le Manuscrit, 2005

CHAVEL Thierry, *La conduite humaine du changement*, Demos, Paris, 2000

CHAVEL Thierry, *Le coaching démystifié*, Demos, 2001

CHAVEL Thierry, *Profession : Coach*, Demos, 2002

CHENU M-D., *Pour une théologie du travail*, Seuil, 1955

CHRISTIAN Dominique, *Art de diriger et art de peindre*, DIFER, 1997

CIORAN Emile, *Essai sur la pensée réactionnaire*, Fata Morgana, 1977

CLOT Yves, *La fonction psychologique du travail*, Puf, 2000

COELHO Paolo, *Manuel du guerrier de lumière*, Livre de Poche, 1997

COLLINS Jim, *Good to great*, Random House, New York, 2001

COMTE Auguste, *Catéchisme positiviste*, 1852

COMTE-SPONVILLE André, *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, 2003

CONSTANTY Hélène, *Les secrets de Warren Buffet*, Editions Assouline, 1998

CORRIGAN Paul, *Shakespeare on management*, Kogan Page, Londres, 2000

COURPASSON David, *L'action contrainte - organisations libérales et domination*, Puf, 2000

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, Points, 1992 (1977)

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Points, 1971

CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, *Good business - Leadership, Flow, and the making of meaning*, Hodder, New York, 2004

CUDICIO Catherine, *Comprendre la P.N.L*, Ed. d'Organisation, 1996 (1986)

CYERT Richard M., MARCH James G., *Processus de décisions dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970 (1963)

CYRULNIK Boris, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris, 1996

d'HERBEMONT Olivier, CESAR Bruno, *La stratégie du projet latéral*, Dunod

d'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989

DAMASIO Antonio, *L'erreur de Descartes*; Odile Jacob, 2000 (1994)

DAMIEN Robert, *Le conseiller du prince*, Puf, 2003

DAVIE Grace, *The sociology of religion*, Sage, New York, 2005

de BONO Edward, *Six chapeaux pour penser*, Interéditions, 1987

de FOUCAULD Jean-Baptiste, PIVETEAU Denis, *Une société en quête de sens*, Odile Jacob, Paris, 1995

de LOYOLA Saint Ignace, *Exercices spirituels*, Seuil, Sagesse, 1982 (1548)

de MAN Henrik, *Der Kampf um Arbeitsfreude*, Eugen Diederichs Verlag, Iéna, 1927.

de ROSNAY Joël, *Le social et le vivant*, Plon, Paris, 1977

DEBRAY Régis, *Critique de la raison politique*, Nrf Gallimard, 1974

DEBRAY Régis, *Dieu, un itinéraire*, Gallimard, 2002

DEBRAY Régis, *Introduction à la médiologie*, PUF, 2000

DEBRAY Régis, *Le feu sacré, fonctions du religieux*, Fayard, 2003

DEBRAY Régis, *Les communions humaines, Pour en finir avec « la religion »*, Fayard, 2005

DEBRAY Régis, *Loués soient nos seigneurs*, Nrf Gallimard, 1996

DEBRAY Régis, *Vie et mort de l'image*, Gallimard Folio, 1996

DEGENNE Alain, FORSE Michel, *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 1994

DEJOURS Christophe, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993

DELEUZE Gilles, *Nietzsche*, Puf Philosophes, 1990 (1965)

DERRIDA Jacques, *Foi et savoir*, Seuil, 2001

DERRIDA Jacques, HABERMAS Jürgen, *Le « concept » du 11 Septembre*, Galilée, 2003

DESCARTES René, *Discours de la méthode*, Nathan, 1981 (1637)

DESCARTES René, *Méditations métaphysiques*, Garnier Flammarion, 1977 (1641)

DESJARDINS Arnaud, *Pour une mort sans peur*, Pocket, 2003 (1983)

DESROCHE Henri, *La société festive, du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués*, Seuil, Coll. Esprit, 1975

DESROSIERES Alain, *La politique des grands nombres*, Syros La Découverte, 1993 (2000)

DEVEREUX Georges, *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Gallimard, 1970

DILTS Robert, *Changing belief systems with NLP*, Meta, New York, 1990

DILTS Robert, *From coach to awakener*, Meta Publishing, New York, 2003

DROIT Roger-Pol, *Votre vie sera parfaite*, Odile Jacob, 2005

DRUCKER Peter F., *Management : Tasks Responsibilities Practices*, Harper Business, 1993

DUBAR Claude, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 1991

DUFOUR Roger, *Ecouter le rêve*, Robert Laffont, 1992

DUMONT Louis, *Homo aequalis, Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Nrf Gallimard, Paris, 1977

DUMONT Louis, *Homo hierarchicus, Essai sur le système des castes*, Nrf Gallimard, Paris, 1966.

DURAN COHEN Ilan, *Mon cas personnel*, Actes Sud, 2002

DURAND Gilbert, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1992

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, PUF Quadrige, 1991 (1930)

DUVEAU Georges, *Sociologie de l'utopie*, PUF, 1961

ECKHART (MAÎTRE), *Conseils spirituels*, Rivages, Poche, 2003 (1294)

EHRENBERG Alain, *La fatigue d'être soi*, Poches Odile Jacob, 1998

EHRENBERG Alain, *Le culte de la performance*, Calmann Levy, 1991

EHRENBERG Alain, *L'individu incertain*, Pluriel, Hachette, 1995

ELIAS Norbert, *Engagement et distanciation*, Fayard, Paris, 1993 (1983).

ELIAS Norbert, *La civilisation des mœurs*, Calmann Levy, 1973

ELIAS Norbert, *La société de cour*, Flammarion, Paris, 1985 (1969)

ELIAS Norbert, *La société des individus*, Fayard, Paris, 1991 (1939)

ELIAS Norbert, *Norbert ELIAS par lui-même*, Fayard, p.54, 1991 (1984)

ELIAS Norbert, *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Aube, 1970

ELLUL Jacques, *La subversion du christianisme*, La Table Ronde, 2001 (1984)

EMMANUEL François, *La question humaine*, Stock, Paris, 2000

ENGELS Friedrich, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, Ed. sociales, 1971 (1880)

ENRIQUEZ Eugène, *L'organisation en analyse*, Puf, 2003

ESSER Hartmut, *Alltagshandeln und verstehen*, JCB Mohr, Tübingen, 1991

ETZIONI Amitai, *Les organisations modernes*, Duculot, Gembloux, 1971

FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999

FINKIELKRAUT Alain, *La défaite de la pensée*, Nrf Gallimard, Paris, 1987

FONTAINE Janine, *La médecine des chakras*, Robert Laffont, 1993

FORESTIER Gilles, *Regards croisés sur le coaching*, Organisation, Paris, 2002

FOUCAULT Michel, *L'herméneutique du sujet - Cours au Collège de France 1981-1982*, Gallimard-Seuil, 2001

FOUCAULT Michel, *Les mots et les choses*, Nrf Gallimard, Paris, 1966

FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir*, Nrf Gallimard, 1975

FRANKL Victor, *Découvrir un sens à sa vie*, Ed. de l'homme, Montréal, 1993

FREUD Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, Puf Quadrige, 1995 (1927)

FREUD Sigmund, *La question de l'analyse profane, propos échangés avec un interlocuteur impartial*, Gallimard, 1985 (1926)

FREUD Sigmund, *Malaise dans la civilisation*, Puf, Quadrige, 2000 (1929)

FRIEDMANN Georges, *Le travail en miettes*, Gallimard, 1964.

FROMM Erich, *Etre ou avoir*, Robert Laffont, 1978

FROMM Erich, *L'homme et son utopie*, Desclée de Brouwer, 2001 (1991)

FROMM Erich, *La peur de la liberté*, Buchet-Chastel, 1963

GALBRAITH John K., *Le nouvel état industriel, essai sur le système économique américain*, Nrf Gallimard, Paris, 1970 (1967)

GARDNER Howard, *Leading minds*, Basic, New York, 1995

GARRATT Bob, *Thin on top : Why corporate governance matters*, Nicholas Brealey, 2003

GAUCHET Marcel, *Le désenchantement du monde*, Nrf Gallimard, 1985

GAVAND Alain, *Le recrutement dans tous ses états*, LPM, Paris, 2002

GELINIER Octave, *Fonctions et tâches de direction générale*, Organisation, Paris, 1991

GHOSN Carlos, RIES Philippe, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003

GIDE Charles, RIST Charles, *Histoire des doctrines économiques*, Sirey, Paris, 1920

GIRARD René, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, 1991 (1978)

GIRARD René, *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, Grasset, 1999

GIRARD René, *La route antique des hommes pervers*, Grasset, 1988 (1985)

GIRARD René, *La violence et le sacré*, Hachette Pluriel, 1987 (1972)

GOFFMAN Erving, *Gender adverstisements*, Harvard University Press, 1979

GOLDHAGEN Daniel, *Les bourreaux volontaires de Hitler*, Seuil, 1997

GOLDMANN Lucien, *Le dieu caché*, Gallimard, Tel, 1959

GOLEMAN Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997 (1995)

GOMEZ Pierre-Yves, *La république des actionnaires*, Syros, 2001

GOMEZ Pierre-Yves, *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, 1996

GORZ André, *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Galilée, Paris, 1988

GRANDCOLAS A., *Auroville, un rêve qui prend forme*, Ed. Grandcolas, 1982

GUAINO Henri, *La sottise des modernes*, Plon, 2002

GUATTARI Félix, DELEUZE Gilles, *Capitalisme et schizophrénie, l'anti-Œdipe*, Minuit, 1972

GUATTARI Félix, *Mille plateaux, capitalisme et schizophrénie*, Minuit, 1980

GUENON René, *La crise du monde moderne*, Gallimard, Folio, 2005 (1946), p.107

GUENON René, *Le règne de la quantité et les signes des temps*, Nrf Gallimard, 1997

GUILLEBAUD Jean-Claude, *La refondation du monde*, Seuil, 1999

GUITTON Georges (sj), *Le Père de La Chaize confesseur de Louis XVI*, Beauchesne & fils, Paris, 1958

GUY Jean-Claude, *Paroles des anciens, Apophtègmes des pères du désert*, Seuil, Coll. Points Sagesse, 1976 (IV^{e}-V^{e} siècle ap. JC)

HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 1987

HALEY Jack, *Milton ERICKSON, un thérapeute hors du commun*, Desclée de Brouwer, 1995

HALL Edward T., *La dimension cachée*, Seuil, Points, 1978 (1966)

HEIDEGGER Martin, « La question de la technique », in Essais et conférences, Gallimard, 1958 (1954)

HEIDEGGER Martin, *Essais et conférences*, Gallimard, 1958 (1954)

HEIDEGGER Martin, *Etre et temps*, Gallimard, 1986, (1927)

HEIDEGGER Martin, *Introduction à la métaphysique*, Gallimard Tel, 1980 (1952)

HERREROS DE LAS CUEVAS Carlos, *La sucesion del lider, un ejemplo de coaching ejecutivo*, Granica, 2003

HERRMANN Ned, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Retz, 1992 (1989)

HETTLAGE Robert, KENZ Karl (ed.), *Erving Goffman, ein soziologischer Klassiker der zweiten Generation*, UTB Haupt, Berne, 1991

HILBERG Raul, *L'élimination des Juifs d'Europe*, Fayard, 1988

HILLESUM Etty, *Une vie bouleversée*, Seuil Points, 1985 (1980)

HIRSCHMANN Albert O., *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Fayard, 1995

HOLLIS James, *The Eden Project – In search of the magical other*, Inner City Books, Toronto, 1998

HORKHEIMER Max, ADORNO Theodor W., *La dialectique de la raison*, Gallimard, Paris, 1974 (1944)

HUBBARD Ron, *La dianétique, la puissance de la pensée sur le corps*, New era publications, 1990

HUSSERL Edmond, *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Gallimard, Tel, 2004 (1936)

ISELIN Frédéric, BRUHAT Thierry, *Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron, 2004

ISHERWOOD Christopher, *Mon gourou et son disciple*, Flammarion, 1992

JAWORSKI Joseph, *Synchronicity*, the inner path of leadership, Berret Koehler, New York, 1996

JENNINGS Reg, COX Charles, COOPER Cary L., *Business elites, the psychology of entrepreneurs and intrapreneurs*, Van Nostrand Reinhold, Londres, 1994

J-G. MARCH, H-A. SIMON, *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Dunod, 1991

JODOROWSKY Alejandro, *La danse de la réalité*, Albin Michel, 1994

JOULLE R-V., BEAUVOIS J-L., *Petit traité de manipulation à l'égard des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1987

JUNG C.G., *Aspects du drame contemporain*, Georg & SA, Genève, 1983

JUNG C.G., *L'âme et la vie*, Livre de Poche, 2002 (1963)

JUNG C.G., *Ma vie, souvenirs, rêves et pensées*, Gallimard Folio, 2001 (1961)

KENNEDY Douglas, *L'homme qui voulait vivre sa vie*, Belfond, 2001

KETS DE VRIES Manfred, *Leaders, fous, imposteurs*, ESKA, 1995

KORRIGAN Paul, *Shakespeare on management*, New York, Kogan-Page, 2000

KOURILSKY Françoise, *Du désir au plaisir de changer - Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Paris, 1999 (1995)

KRISTEVA Julia, *Le génie féminin, T1 Hannah Arendt*, Fayard, Paris, 1999

KUHN Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Champs, 1983 (1962)

LACAN Jacques, *Télévision*, Seuil, 1974

LACARRIERE Jacques, *Les gnostiques*, Albin Michel, 1994

LAINE Sylvie, *Le management de soi*, Demos, Paris, 2001

LAPLANCHE J., PONTALIS J-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF, Paris, 2000 (1967).

LARROUTUROU Pierre, *Du temps pour vivre*, Flammarion, Paris, 1995

LAWRENCE, LORSCH, *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Organisation, 1994 (1969)

LE GALL Dom Robert, RINPOCHE Lama Jigmé, *Le moine et le lama*, Livre de Poche, 2003

LE GOFF Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise - critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris, 1996

LE PLAY M-F., *Apologie du retour de la morale et de la religion dans l'atelier*, Alfred Mane & Fils, Tours, 1870

LE PLAY, M-F., *Les ouvriers européens*, Librairie Editeurs, Paris, 1870

LEBLANC-HALMOS Bernard, *Comment prendre le pouvoir*, Albin Michel, 1996

LEGERON Patrick, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2001

LELEU Pascal, *Management et fluidité*, L'Harmattan, 2003

LENHARDT Vincent, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 1999

LENHARDT Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Ed., 2002

LENOIR Frédéric, *Les métamorphoses de Dieu*, Plon, 2003

LEONARD Thomas J., *The portable coach*, Scribner, New York, 1998

LEVINAS Emmanuel, *Difficile liberté*, Albin Michel, 1963

LEVINAS Emmanuel, *En découvrant l'existence avec HUSSERL et HEIDEGGER*, Vrin, 2001 (1932)

LEVINAS Emmanuel, *En découvrant l'existence avec HUSSERL et HEIDEGGER*, Vrin, 1949

LEVINAS Emmanuel, *Totalité et infini*, Kluwer, Livre de Poche, 2003 (1971)

LEWIS Roy, *Pourquoi j'ai mangé mon père*, Babel, 1990 (1960)

LINHART Robert, *L'établi*, Minuit, 1978

LIPOVETSKI Gilles, *L'ère du vide, Essai sur l'individualisme contemporain*, Nrf Gallimard, 1982

LOWEN Walter, *Dichotomies of the mind*, John Wiley & Sons, Londres, 1982

LYOTARD Jean-François, *La condition postmoderne*, Minuit, 1979

LYOTARD Jean-François, *Le Différend*, Minuit, 1984

LYOTARD Jean-François, *Le postmoderne expliqué aux enfants*, Galilée, 1988

M.A.U.S.S, Coll, *Pour une autre économie*, La Découverte, 1994

MAALOUF Amin, *Les jardins de lumière*, Hachette, 1991

MACHIAVEL Nicolas, *Le Prince*, Nathan, 1982 (1512)

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise*, Village mondial, Paris, 2000

MALLASZ Gitta, *Dialogues avec l'ange*, Aubier, 1990 (1944)

MANENT Pierre, *Cours familier de philosophie politique*, Fayard, 2001

MANNHEIM Karl, *Utopie et idéologie*, Rivière, 1956

MARCH James, *Décisions et organisations*, Organisation, Paris, 1991

MARCUSE Herbert, *Eros et civilisation*, Minuit, 1963 (1955)

MARCUSE Herbert, *L'homme unidimensionnel*, Seuil, Paris, 1968 (1964)

MARIN Louis, *Utopiques : jeux d'espaces*, Minuit, Paris, 1973

MARX Karl, *Le Capital*, Ed. Sociales, Paris, 1978 (1867)

MASLOW Abraham, *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*, Organisation, 2003

MATURANA Humberto, *From being to doing*, Carl Auer Verlag, New York, 2004

MATURANA Humberto, VARELA Francisco, *L'arbre de la connaissance*, Addison Wesley, Paris, 1994

MAURICE Marc, SELLIER François, SYLVESTRE Jean-Jacques, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982

Mc LUHAN Marshall, POWERS B., *The Global Village*, Oxford University Press, New York, 1969

McFARLIN Dean, SWEENEY Paul, *House of mirrors, the untold truth about narcissistic leaders and how to survive them*, Kogan Page, Londres, 2000.

MELESE Jacques, *Approches systémiques des organisations*, Organisation, Paris, 1979

MERLE Robert, *La mort est mon métier*, Gallimard Folio, 1976 (1966)

MERLEAU-PONTY Maurice, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard Tel, 2001 (1947)

MERTON Robert K. (ed.), *Reader in bureaucracy*, The Free Press, New York, 1952

MEYER Catherine et alii, *Le livre noir de la psychanalyse*, Les arènes, 2005

MEYER Michel, *Petite métaphysique de la différence*, LGF Poche, 2000

MICHELS Roberto, *Les partis politiques*, Flammarion, Paris, 1971 (1914)

MILLER Alice, *C'est pour ton bien*, Aubier, 1983 (1980)

MINC Alain, *Le nouveau Moyen-Âge*, Gallimard, 1993

MINGUET Dom Hugues, DHERSE Jean-Louis, *L'éthique ou le chaos*, Presses de la Renaissance, 1999

MINOIS Georges, *Le confesseur du roi, les directeurs de conscience sous la monarchie française*, Fayard, 1988

MINTZBERG Henri, *Managers, not MBAs : A Hard Look At The Soft Practice Of Managing And Management Development*, Berret-Koehler, 2005

MINTZBERG Henry, *Mintzberg on management - Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, 1989

MORFAUX Louis-Marie, Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Armand Colin, Paris, 1980

MORIN Edgar, *La méthode* (4 vol.), Seuil, Points

MOUNIER Emmanuel, *Le personnalisme*, Presses universitaires de France, Paris, 1949

NADEAU Robert, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Puf, 1999

NIETZSCHE Friedrich, *Ainsi parlait Zarathoustra*, Lgf, 1999

NIETZSCHE Friedrich, *Le gai savoir*, Gallimard, Folio, 1999

NOTHOMB Amélie, *Stupeur et tremblements*, Lgf, 2001

ORAZZO Myriam, *Trop stressé(e) ? Retrouvez le sourire en renforçant votre équilibre intérieur*, Interéditions, 2003

OWEN Robert, « Textes du catéchisme de la nouvelle conception de la société suivi de trois adresses », *Textes choisis*, Ed. sociales, 1963 (1817)

OWEN Robert, *Textes choisis*, Ed. Sociales, Coll. Les classiques du peuple, 1963 (1810)

PASCAL Blaise, *Pensées*, Lgf, 2000 (1656)

PERRIN Michel, *Le chamanisme*, Puf, 2002

PETERS Thomas, WATERMAN Robert, *In search for excellence*, Harper Business, 1982 (2004)

PEYRELEVADE Jean, *Le capitalisme total*, Seuil, 2005

PILHES René-Victor, *L'imprécateur*, Lgf, 1978

PINAULT Lewis, *Consulting demons - Inside the unscrupulous world of global corporate consulting*, HarperCollins, New York, 2001

PLATON, *Apologie de Socrate*, Le livre de Poche, Paris

PLATON, *Protagoras*, Lgf, 1993

POLANYI Karl, *La grande transformation*, Nrf Gallimard, 1983 (1944)

PORTER Michael E., *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1998

POTSCHKA-LANG Constanze, *Constellations familiales : guérir le transgénérationnel*, Le souffle d'or, 2001

PROBST Gilbert, ULRICH Hans, *Pensée globale et management*, Organisation, Paris, 1989

QUINN Daniel, *Ishmaël*, J'ai lu, 1999 (1992)

QUINN Robert, *Change the world, How ordinary people can accomplish extraordinary results*, Jossey Bass, New York, 2000

RAPPIN Baptiste, *Le réenchantement du coaching*, L'Originel, 2005

REDFIELD James, *La prophétie des Andes*, J'ai lu, 1994

REICH Wilhelm, *Ecoute petit homme !*, Payot, 2002 (1973)

REIK Theodor, *Fragment d'une grande confession*, Denoël, 1973 (1949)

REIK Theodor, *Le besoin d'avouer*, Payot, 1973

REIK Theodor, *Le psychologue surpris, Deviner et comprendre les processus inconscients*, Denoël, 1976 (1935)

RENESH John, *Conscious leadership : How followers become leaders in these times of uncertainty*, Brown Herron, San Francisco, 2003

RENESH John, *Getting to the better future*, et *Conscious Leadership - How followers become leaders in these times of uncertainty*, eBook sur Amazon.com, San Francisco, 2003

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1993

RICHET Annick, *Le coaching en interne*, Demos, 2005

RINGEL E., VAN LUN W., *Psychothérapie et direction de conscience*, Mame, 1955

ROBERT Marthe, *La révolution psychanalytique*, Payot, 1994 (1964)

ROETHLISBERGER Fritz, DICKSON William, *Management and the Worker; An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, Routledge Reprint, Boston, 2003 (1939)

ROUDINESCO Elisabeth, *Le patient, le thérapeute et l'Etat*, Fayard, 2004

ROUSTANG François, *Influence*, Minuit, 1990

ROUSTANG François, *Le thérapeute et son patient*, Minuit, 2003

RUFIN Jean-Christophe, *Globalia*, Gallimard, 2004

RUIZ Don Miguel, *Pratique de la voie toltèque*, Jouvence, 2001.

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1988 (1977)

SAINT SIMON C-H. de, « L'industrie », vol. 2, La physiologie sociale, *Œuvres choisies*, introduction et notes de Georges GURVITCH, Presses universitaires de France, Paris, 1965

SAINT SIMON Henri de, *Le nouveau christianisme*, Seuil, 1969

SAINTE BEUVE Charles Augustin, *Port Royal*, Larousse, 1937 (1840)

SALAIS Robert, STORPER Michael, *Les mondes de production*, EHESS, 1994

SALOME Jacques, *Le courage d'être soi*, Ed. du Relié, 1999

SALOMON Eric, ROBINSON Lizbeth, *L'ennéagramme*, Bernet-Danilo, 2002

SCHMITT Eric-Emmanuel, *La part de l'autre*, Albin Michel, 2001

SCHMITT Eric-Emmanuel, *La secte des égoïstes*, Albin Michel, 1994

SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Petite bibliothèque Payot, 1967 (1942)

SCHÜTZ Alfred, *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, UVK Verlag, Vienne, 2004 (1932)

SEMLER Ricardo, *A contre courant*, Dunod, 1993

SENGE Peter, GAUTHIER Alain, *La cinquième discipline*, First Editions, Paris, 1991

SENGE Peter, *Presence*, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 2005

SERIEYX Hervé, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, 1984

SERRES Michel, *Genèse*, Grasset, 1982

SFEZ Lucien, *La décision*, PUF, Que sais-je, 1994

SHAKESPEARE William, *Julius Cæsar*, Gallimard Folio

SHAYEGAN Darius, *La lumière vient de l'occident*, Aube, Paris, 2002

SHAYEGAN Darius, *Qu'est-ce qu'une révolution religieuse ?*, Albin Michel, 1990

SIBONY Daniel, *Don de soi ou partage de soi ?*, Odile Jacob Poche, 2004 (2000)

SIBONY Daniel, *Le peuple « psy »*, Balland, 1992,

SIMONET Jean, BOUCHEZ Jean-Pierre (ed.), *Le Conseil, le livre du client et du consultant*, Ed. d'Organisation, 2003

SKINNER B-F., *The behaviour of organisms*, New York, Appleton, 1938

SMITH Adam, *Richesse des Nations*, Ed. Cannan, Londres, 1904

SMULLYAN Raymond, *Les théorèmes d'incomplétude de Gödel*, Dunod, 2000

SOLE Andreu, *Créateurs de mondes, nos possibles nos impossibles*, Ed. Rocher, Monte Carlo, 2000

SORIA Sophie, *Un coach nommé Jésus*, Dunod, 2005

SPEARS Larry C. (ed.), *Reflections on leadership*, John Wiley & Sons, New York, 1995

SPRENGER Reinhard K., *Mythos Motivation : Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag, Francfort/Main, 1991

STAUNE Jean (coll.), *Science et quête de sens*, Presses de la Renaissance, 2005.

STEINER Georg, *Dans le château de Barbe-Bleue*, Seuil, 1971

STEINER Georg, *Réelles présences*, Gallimard, 1991

STENGERS Isabelle, *La sorcellerie capitaliste - Petit manuel de désenvoûtement*, La Découverte, 2005

STENGERS Isabelle, *La volonté de faire science – A propos de la psychanalyse*, Empêcheurs de penser en rond, 2006

STONE Hal, STONE Hidra, *Le dialogue intérieur*, Ed. Le Souffle d'Or, 1991

SUZUKI D.T., FROMM Erich, de MARTINO Richard, *Bouddhisme zen et psychanalyse*, Puf, Quadrige, 1971

TAYLOR Frederick W., Principes de direction scientifique du travail, Dunod, 1912

TEILHARD de CHARDIN Pierre, *Le Milieu Divin*, Seuil, Points, 1984 (1957)

TOMPKINS Penny, LAWLEY James, *Metaphors in Mind*, The Developing Company Press 2000

TÖNNIES Ferdinand, *Communauté et société*, Presses universitaires de France, 1977 (1922)

TORBERT Bill (ed.), *Action inquiry*, Berret Koehler, San Francisco, 2004

TROMPENAARS Fons, *Riding the waves of culture*, Nicolas Brealey, 1993

ULRICH Peter, *Ethik und Erfolg*, Haupt Verlag, Stuttgart, 1992

VERGELY Bertrand, *Heidegger ou l'exigence de la pensée*, Milan, 2001

VERNANT Jean Pierre, DETIENNE Marcel, *Les ruses de l'intelligence - La mètis des Grecs*, Flammarion, 1974

VIGNE Jacques, *Le maître et le thérapeute*, Albin Michel, 1991

VOLTAIRE, *Le siècle de Louis XIV*, LGF, 2005 (1751)

von OECH Roger, *Expect the unexpected or you won't find it – A creativity tool based on the ancient wisdom of Heraclitus*, Berret Koehler, San Francisco, 2002

WATZLAWICK Paul et alii, *Une logique de la communication*, Seuil, Points, 1999

WATZLAWICK Paul, Edgar ROSKIS, *La réalité de la réalité*, Seuil, Points, 1984

WATZLAWICK Paul, *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1984

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND J., FISCH R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975 (1973).

WEBER Gunthard (coll.) ; *Zweierlei Glück*, Carl Auer, Heidelberg, 1999

WEBER Max, *Economie et société*, Pocket, 2003

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1964 (1905)

WEBER Max, *Soziologische Grundbegriffe*, JCB Mohr, Tübingen, 1921

WEIL Simone, *La pesanteur et la grâce*, Plon Pocket, 1988 (1947)

WEISZ Jean-Daniel (coll.), *Institutional economics in France and in Germany*, Springer, Francfort, 2001

WELCH Jack, *Ma vie de patron*, Village mondial, 2001

WHEATLEY Margaret, *Leadership and the new science*, Berret Koehler, New York, 1999

WHITMORE John, *Le guide du coaching*, Maxima Paris, 2001 (1992)

WILBER Ken, *A brief history of everything*, Shambhala, Boston, 2000

YOURCENAR Marguerite, *Mémoires d'Hadrien*, Gallimard, Folio, 1977

ZELDIN Theodor, *De la conversation, Comment parler peut changer votre vie*, Fayard, 1998

ZWEIG Stefan, *La guérison par l'esprit*, Belfond, Livre de Poche, 1991 (1931)

ARTICLES

ALALUF Matéo, Qualification : peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux ? », *Problèmes économiques*, 2.294, 7/10/92

ALEXANDRE Gilles, « Le coaching, une ressource humaine », *Entreprise & Personnel*, Juin 2000

ARGYRIS Chris, Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, 06/1991, pp.99-109

AZZOLINI-MANOUK Maryvonne, le processus de dissolution des firmes post-industrielles, Thèse en sciences de gestion, Université Aix Marseille II, 06/2001

BABAULT Bernadette, « Paradoxe de la gestion de talents », *working paper*, 2002

BERTRAND Marc, « L'objet selon SARTRE : de l'état sauvage à l'humanisation forcée – et retour ? », *Cruzeiro semiotico*, Porto, 1992

BOLTANSKI Luc, Taxinomies sociales et luttes de classes, La mobilisation de « la classe moyenne » et l'invention des « cadres », *in Actes de la recherche en sciences sociales*, n°29, Minuit, 09/1979

CAYOL Christine, « La chute d'Icare ou les tentations du pouvoir ». *l'Expansion Management Review*, 03/2004

CHATILLON Norbert, « A tout senior, tout honore ! », *Actualité de la Formation Permanente*, n°189

CHAVEL Thierry, « A propos des responsables porteurs de sens : le coach est-il moderne ou postmoderne ? », *Cahiers de l'Actif*, 05/2006

CHAVEL Thierry, « Marchés, conventions, configuration : une approche conceptuelle de l'économie postale », *Mémoire de D.E.A.*, CNAM, 1994

CHAVEL Thierry, « Ni mentor, ni tuteur, le coach comme agent de fécondation mutuelle », *Actualité de la Formation Permanente*, n°178, 05/2002

CHAVEL Thierry, « Towards a European way of executive and didactic coaching ? », Conferencias Extraordinarias, *Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos*, Madrid, 9/2/2004

CHAVEL Thierry, « Y croire ou s'y croire ? Etre coaché dans sa prise de fonction », *Personnel*, n°422, 08/2001

COHEN Daniel, MELLINGER Marc, « Du coaching individuel au coaching de transformation des organisations - Une réponse aux nouveaux défis posés au dirigeant », *La Jaune et la Rouge*, 10/2003

DADOY Mireille, La notion de qualification chez Georges FRIEDMANN, *Sociologie du travail*, 1, 1987

de SMEDT Marc, « Vivez-vous une spiritualité ouverte ou fermée ? », *Nouvelles Clés*, 40, 2004

DEBRAY Régis, « Malaise dans la transmission », in *Les cahiers de médiologie*, Actes du colloque de Cerisy, Gallimard, 2001

DESROCHE Henri, « La société fouriériste, du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués », *Revue Esprit*, Seuil, 1975

DEVILLARD Olivier, « Le coaching : la profession du sens », *Actes de colloque* SF Coach, 28-29/01/05, pp.60-68

DUFOUR Dany-Robert, « Servitude de l'homme libéré », *Le Monde Diplomatique*, 10/2003

DURHAM Diana, "The return of King Arthur and the fundamental pattern of collective leadership", *Fieldnotes*, 8, 01/2005, Shambhala Institute

ETZIONI Amitai, "Moral schlägt Profit", *Die Zeit*, 10/4/1992

FINKIELKRAUT Alain, « Emmanuel LEVINAS, le souci de l'autre », *Magazine Littéraire*, n°345, 07/1996

FRIEDMAN Milton, "The moral responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13/9/1970,

GARDINER Louise, LACY Peter, "Integrating 'business in society' into mainstream business education", *European Business Forum*, 15, winter 2003/4

GRANOVETTER Mark, "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78/6, pp.1360-1380

HAUBOLD Bénédicte, Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise, *l'Expansion Management Review*, *op. cit.*, pp.44-52

KHURANA Rakesh, The Curse of the superstar CEO, *Harvard Business Review*, 09/2002

LATOUR Bruno, *Le rappel de la modernité, approches anthropologiques*, « Séminaire Descola », Collège de France, 26/11/03.

LAURENT Bernard, *La doctrine sociale de l'Eglise : une lecture critique de l'idéologie libérale*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, n°03PA010032

LAWSON Emily, PRICE Colin, *The psychology of change management*, Mc Kinsey Quarterly, New York, 2003, Summer edition

LUDEMAN Kate, ERLANSON Eddie, Coaching the alpha male, *Harvard Business Review*, 05/2004

MACCOBY Michael, Narcissistic leaders, the incredible pros, the inevitable cons, *Harvard Business Review*, 01/2000.

MARSAN Christine, Les nouvelles pathologies du manager, *l'Expansion Management Review*, *art. cit.*, pp.58-63

MATURANA Humberto, « Reality : the search for objectivity or the quest for a compelling argument, *The Irish Journal of Psychology*, 9, 1, 1988, pp.25-82

MORIN Edgar, « La réforme de la pensée suppose une réforme de l'être », *Transversales Science Culture*, n°71, 11/2001

MORIN Edgar, « La réforme de la pensée suppose une réforme de l'être », *Revue Transversales*, n°71, 12/2001

NIFLE Roger, « Vocation professionnelle et professionnelle – origine, nature et évolution », *JPHM*, 01/1991

NORTIER Frédéric, "A new angle on coping with change : managing transition", *Journal of Management Development*, 4, 1995

PACHET Pierre, « Être seul à être soi », *Esprit*, 12/1992

PAUCHANT Thierry, "Transferential leadership, towards a more complex understanding of charisma in organizations", *0rganization Studies*, n°4, 12/1991, pp.507-527

PERSSON-GEHIN Sybil, *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, 27/9/2005

PETERSON David B., MILLIER Jennifer, "The alchemy of coaching : « you're good, Jennifer, but you could be really good »", *Consulting Psychology Journal*, 57, 2005

PEZET Eric, « Managing oneself to manage the firm », *Annual Conference of the European Academy of Management*, Saint Andrews, 5/05/04

PIRIOU Odile, « Risques et scenarios d'avenir du coaching en France », *in Actes du colloque de la SF Coach*, 2005, pp.47-72

PITTENGER David, « Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator », *Consulting Psychology Journal*, 57, 3, pp.210-221

PORTER Michael, « CSR, a religion with too many priests ? », *European Business Forum*, 15, Autumn 2003

QUINIOU Yves, « Le matérialisme, ça ne se discute pas », *Le Monde*, 3/3/2006

REBISCOUL Antoine et alii, « L'association entre métiers du chiffre et métiers du sens paraît inévitable », *Le Monde*, 1er/03/05

REYNAUD Jean-Daniel, Qualification et marché du travail, *Sociologie du travail*, 1, 1987

SEGUY Jean, « Monachisme et utopie », *Annales*, Vol. XXVI, 04/1971

STENGEL James, DIXON Andrea, ALLEN Chris, "Listening begins at home", *Harvard Business Review*, 11/2003

van ERSEL Patrice, « La psychanalyse au risque de la spiritualité », *Nouvelles Clés*, 2002

VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, 1, 1993

VERNAZOBRES Philippe, *Les pratiques du coaching dans les sociétés du CAC 40*, LIPSOR, CNAM, 03/2005, 14 p.

WATSON J-B, *Conditioned, emotional reactions*, Journal of Experimental Psychology, New York, 1920

WHEATLEY Margaret, "To be free from", *Fieldnotes*, Shambhala Institute, 10, 11/2005

ZALEZNIK Abraham, "Managers and leaders : are they different ?", *Harvard Business Review*, 03/1992

Introduction générale

1. LE COACH DE DIRIGEANT, UN OBJET DE RECHERCHE INEDIT 4

1.1. Pourquoi s'intéresser au coach de dirigeant ? 5
Théoriser une pratique 6
Interroger une expérience limite 7

1.2. Pourquoi coacher les dirigeants ? 9
1 postulat : dirigeance sans conscience n'est que ruine de la firme 9
9 hypothèses : le coach de dirigeant, déclin et renouveau du leadership 10

2. INTERET POUR LES SCIENCES DE GESTION : UNE GRILLE DE SUBVERSION DU LEADERSHIP 12

2.1. Enseigner la gestion, former au coaching : convergences et conflits 12
Comment apprendre à désapprendre 12
Le retour de la vocation professionnelle 13

2.2. Une approche holistique du développement des leaders 15
L'ontologie du pouvoir, le continent oublié 15
Leadership et esprit de corps 16

3. ENJEUX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE 17

3.1. L'anthropologie du management en question 18
L'irruption métamoderne du coach 18
Un véhicule théorique entre sciences sociales et management 20

3.2. Etapes de la recherche 21
Du vraisemblable au vrai ? 21
Mode de lecture de la thèse 23

I - Pratique du coach de dirigeant dans le capitalisme post-industriel

1. LA SOPHISTICATION DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES DIRIGEANTS 32

1.1. Le capitalisme post-industriel, technicisme et consommation de masse dans une société tertiarisée 32

1.1.1. Le management après 68, un séisme dans la société post-industrielle 33

Le fait technique, une ambiguïté au centre de la gestion des entreprises 33

L'aspiration démocratique et l'émergence d'une autorité de consommation 38

1.1.2. Face à la complexité organisationnelle, une surenchère de technicité managériale 41

L'invention du manager 41

L'idéal bureaucratique et ses avatars de managers 43

Le spectre totalitaire au XXe siècle 45

1.1.3. Quand le coach paraît : la sophistication de la performance managériale 47

L'approfondissement de l'*homo manageris* 47

Gérer la performance, un processus continu de rationalisation 49

Le coach de dirigeant, instrument de classement hiérarchique 51

1.2. La question du sens, un paradoxe au cœur de la sphère managériale 53

1.2.1. Du contenu au processus, le management comme une fin en soi 54

Le capitalisme managérial, des configurations de production aux réseaux ouverts 55

Le sens du processus, nouveau dogme managérial 57

1.2.2. La gestion de l'impermanence, nouvelle forme d'autorité managériale 60

Du management du changement au management par le changement 60

La contingence organisationnelle, avènement de la flexibilité individuelle 62

1.2.3. Le coaching ou l'avènement du « soft management » 63

La forme comme fond, vers le tout communicant 63

L'organisation comme fin en soi, l'inévitable désenchantement du leadership 65

1.3. Le dirigeant face au sens produit : la fin du paradigme utilitariste 66

1.3.1. Le management comme profession de foi : le coaching inscrit aux sources de la pensée libérale 67

Diriger, une vocation professionnelle 67

La révolution taylorienne, un matérialisme assumé 69

Le coaching de dirigeant, un progrès continu ? 71

1.3.2. La conception matérialiste du leadership en déroute 72

L'impossible vision stratégique sans cadre éthique 72

Sur les décombres de l'organisation, un sens vécu à reconstruire 74

2. DEVENIR LEADER, VERS UN INDIVIDUALISME ASSUME 77

2.1. De l'*animal laborans* à l'*homo faber* : diriger un « manège enchanté » 77
2.1.1. Le coach face à la normalisation des techniques de leadership 78
Du *One Best Way* au Politiquement Correct, un changement d'échelle 78
Vers des formes subtiles d'allégeance et de domination 81
2.1.2. Travail vs. Œuvre, comment réenchanter le leadership ? 83
Le cycle de vie du dirigeant 83
La vie au bureau, la vie hors du bureau 85
Du besoin au désir : le coach face à la motivation du dirigeant 87
2.1.3. Culture et Technique, une rupture consommée en management 89
L'outillage technique du coach de dirigeant, un patchwork discutable 89
La logosphère managériale du dirigeant ou les illusions du langage 91
Le coach entre culture générale et technique triviale 92

2.2. Former les élites managériales, le développement professionnel sous contrôle 94
2.2.1. De l'idéal technocratique au standard MBA 94
Du grand corps au réseau, un nouvel idéal-type de dirigeant 94
Origines anglo-saxonnes du coach, une bonne et une mauvaise nouvelle 97
2.2.2. Le haut potentiel, client idéal du coach 99
Pyramide des âges et fidélisation des managers 99
Un déplacement idéologique 101
2.2.3. « Soyez autonome ! », les fonctions paradoxales du coach en executive education 104
La fonction sacerdotale du coach de dirigeant 104

2.3. Un individualisme assumé : vers une nouvelle classe dirigeante ? 107
2.3.1. Le management pragmatique, entre relativisme et darwinisme social 108
le coach, substitut postmoderne à l'autorité 108
Vers un élitisme de fait des états majors 110
2.3.2. Le dirigeant comme entreprise de soi : les nouveaux habits du behaviorisme 112
L'humanisme suspect du coach 112
Le dirigeant coaché, un *homo oeconomicus* abouti 113
2.3.3. Le développement personnel, cache misère du culte de l'ego des dirigeants 116
Genèse de l'individualisme en management 116
Un malentendu croissant entre ego et soi 118

3. LE COACH DE DIRIGEANT, MARQUEUR SOCIAL D'UNE CRISE DE LA REPRESENTATION 126

3.1. coaching de crise, l'irruption du politique en entreprise 127
3.1.1. Rétrécissement de l'horizon, explosion des attentes 127
La difficulté du dirigeant à représenter le corps social 127
La difficulté psychologique du dirigeant à se forger une représentation 130
3.1.2. Le management, une affaire privée ou publique ? 132
L'envahissement du public dans le privé : diriger, c'est être exposé 133
La privatisation de l'espace public : l'entreprise comme nouvelle *polis* 135
3.1.3. Du leader au décideur : le choix conscient au cœur du coaching 138
L'acte de se représenter, utilité centrale du coach de dirigeant 138
Le choix rationnel, de la fiction à la réalité 141

3.2. la crise de la représentation : pauvreté symbolique du discours managérial 144
3.2.1. Vision financière, vision industrielle : le dirigeant en porte-à-faux 145
L'entreprise racontée dans deux sens différents 145
Le dirigeant coaché, héros sans faille ? 147
3.2.2. Double bind et cohésion, l'impossible équation de « l'équipe dirigeante » 148
Leadership et collégialité : vers une double contrainte permanente 149
La mystification de l'équipe dirigeante 152
3.2.3. Le fossé entre l'image et l'action, justification ultime du coach 156
Du media-training au coaching : derrière l'imagerie du pouvoir 156
Pouvoir et puissance, la peur du vide du dirigeant 158

3.3. le coach de dirigeant, une utopie méta-moderne en marche 161
3.3.1. Utopie organisationnelle et figures de leadership : la grande désillusion 161
Un leader sans utopie ; autres lieux, nouveau lieu commun 162
Le dirigeant coaché, hérault malgré lui 165
3.3.2. Moderne ou postmoderne, le coach de dirigeant en déroute ? 167
A propos des « responsables porteurs de sens » : quel sens naît du néant ? 167
Vers un humanisme instrumental : une représentation métamoderne 169
3.3.3. Ethique et esthétique du pouvoir, aux limites de la rationalité économique 171
L'impasse éthique de l'utilitarisme : le coaching comme signe de déclin 171
Un arbitraire éclairé : le coaching comme éducation esthétique 172

II - Symbolique du coach de dirigeant, le pouvoir comme représentation

1. SYMBOLIQUE DU COACH DE DIRIGEANT : UNE LEGITIMATION IMMATERIELLE DU POUVOIR 177

1.1. Généalogie du pouvoir coaché : durer et être vu 178
1.1.1. Origines fantasmées : un Socrate sportif 178
le totem tenace de Socrate : l'ambiguïté entre maïeutique et sophistique 179
le sport comme allégorie : l'impasse de l'entraîneur 181
Ce que la quête des origines dit du fantasme collectif des coachs 183
1.1.2. Origines historiques : le confesseur et le roi 184
le confesseur du roi, proximité historique du religieux et du politique 185
Des dominicains aux Jésuites : le cas emblématique du Père la Chaize 187
1.1.3. Du conseiller d'image au coach de dirigeant : l'avènement de Machiavel 190
la *realpolitik* à l'épreuve de l'éthique 190
coaching et modernité : une conception tragique du leadership 192
un dirigeant en quête de transcendance 193

1.2. Pas de pouvoir sans transcendance : surgissement symbolique 194
1.2.1. Critique de la raison pratique : le coach médiologue 195
quelques principes utiles de l'approche médiologique 195
Quel usage pour penser le coach de dirigeant : déconstruire les processus de développement professionnel 197
1.2.2. Justification d'un nouveau leadership : les postulats du coach de dirigeant 199
La signification des outils du coach : mobiliser toute la personne 199
Ce que le coaché dit du coach : un révélateur d'autorité 200
Un chemin d'exercice de l'autorité symbolique 202
1.2.3. Ambiguïté de la légitimation du pouvoir par le coach 203
Une transmission de processus sans contenu ? 203
Le coach de dirigeant, partie prenante d'un système qu'il institue 205

1.3. Médiation symbolique du coach de dirigeant : une vision incarnée du pouvoir 207
1.3.1. L'impossible One Best Way : permanences du religieux dans la firme 207
Pas de pouvoir sans idéologie : le référent religieux de l'entreprise 207
Le divorce subjectiviste avec l'idéologie des Lumières 209
Le leader obéissant, comment la foi vient au coaché 210
1.3.2. Vision et inspiration : la fin d'un déni 212
Une archéologie du leadership : « le feu sacré » 213
Retour de flamme : le moment critique du XVII^{e} siècle 215
Vers un nouveau paradigme : « servant leaders » 217
1.3.3. Comment le coach revisite la conscience professionnelle 219
Téléologie ou ontologie du pouvoir ? 219
Une éthique individuelle entre modernité et postmodernité 220

2. TOPIQUE DU COACH DE DIRIGEANT : UNE INITIATION SUBVERSIVE A LA PUISSANCE 222

2.1. Des techniques magiques mettant la parole en actes 222
2.1.1. Travail et représentation, trois perspectives en présence 223
Trois écoles du dirigeant pensant, sentant, agissant 223
Vers une anthropologie du leadership 225
L'imaginaire au secours du pouvoir matériel 226
2.1.2. Les 9 fonctions du coach pour dramatiser l'acte de diriger 228
Le Champion : comment le coach héroïse le dirigeant 228
Le Catéchumène : comment le coach sublime le dirigeant 229
Le Double : comment le coach trahit le dirigeant 231
2.1.3. Un parcours initiatique au-delà du développement professionnel 232
Promesses et limites de la notion d'objectif 233
Le feedback comme nouvelle norme de rapport au travail 234

2.2. Le coaching comme rituel de passage du leadership 235
2.2.1. Mimétisme et violence symbolique : le dirigeant face à son état-major 236
Le mimétisme comme cadre symbolique 236
Usages de la violence symbolique en coaching de dirigeant 238
Le sens du collectif dans le leadership individuel 239
2.2.2. Le coaching de dirigeant comme rite de passage 241
Fonctions du rituel : masquer quelque chose qui fait masse 241
Un passeur de sens 243
2.2.3. La maïeutique comme réponse à une crise sacrificielle 244
Du pouvoir à la puissance 244
Liquider les tendances violentes par le transfert ? 246

2.3. L'organisation matérielle du coaching : une profession sans institution ? 249
2.3.1. Une relation contractuelle à trois 249
Des règles professionnelles implicites 249
Le tiers payant ou l'entreprise comme totem 251
Un vide juridique : le coach fournisseur d'hygiène ? 253
2.3.2. Métier vs. profession : paradoxes d'un corps invertébré 255
Frontières virtuelles : les réseaux du coaching 256
Frontières réelles : les instances professionnelles 258
Une utopie organisée : une profession sans institution ? 259
2.3.3. Déontologie et facteurs d'ambiance : une posture délibérément floue 260
Des interdits qui libèrent 260
Contradictions pratiques des imprécations symboliques 265

3. LA PUISSANCE SYMBOLIQUE DU COACH, REENCHANTEMENT DU MANAGEMENT ? 269

3.1. La rationalité instrumentale face à une nouvelle utopie de salut social 269
3.1.1. Le profane en quête de sacré : au-delà de la respectabilité du pouvoir 270
Un sens qui dépasse l'action : retour sur la querelle des universaux 270
Puissance et Impuissance : deux facettes de l'exercice du pouvoir 273
3.1.2. Diabolique vs. symbolique : vers un nouvel intérêt général 276
La puissance symbolique, enjeu individuel 276
La puissance symbolique, gouverner l'entreprise 277
3.1.3. Un accompagnement individuel en « réponse » aux angoisses millénaristes 278
Le leader d'entreprise, nouvelle institution symbolique ? 279
Retour aux sources de la modernité 281

3.2. Fragments d'une utopie abréactionnaire : le leadership réenchanté 283
3.2.1. Un élitisme psychologique assumé 283
La verticalisation du pouvoir 283
Le coach de dirigeant, ou l'art de la fugue 285
3.2.2. Le progrès social en question : la fin du développement des compétences 287
Formation, sélection, conversion : un nouveau triptyque 287
La trahison des experts : le système fiduciaire désarçonné 288
3.2.3. Un prosélytisme réactionnaire subtil 292
Vers un darwinisme du leadership ? 292
Une éthique pour temps incertains 293

3.3. Le coach de dirigeant, figure tragique de la performance entrepreneuriale 295
3.3.1. Le désir du pouvoir, un interdit transgressé 296
Vers une érotisation du management 296
Le statut de l'autre en coaching 298
3.3.2. Faire place à la mort dans la gestion de carrière des dirigeants 300
Pulsion de vie, pulsion de mort indissociables dans la performance 301
La peur de l'impuissance, moteur de pouvoir exécutif 302
3.3.3. Synthèse : la figure tragique du coach de dirigeant 304
Du « pouvoir sur » au « pouvoir de » : la performance immatérielle 304
Radicalisation d'une posture : vers un coaching militant 306

III - Le coach de dirigeant, subversion immatérielle du pouvoir

1. DE L'EGO AU SELF : LA PLACE DU SUJET DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE DIRECTION 311

1.1. Le coach phénoménologue : comment être dirigeant ? 312
1.1.1. L'expérience vécue comme réalité scientifique 312
1.1.2. Etre en conscience, renversement de perspective 314
1.1.3. Une ontologie du pouvoir 316

1.2. Le crépuscule du positivisme en entreprise 318
1.2.1. Aux frontières du structuro-fonctionnalisme 318
Le coach comme faillite de la chronologie managériale 318
Le coach comme convocation laïque du présent 320
1.2.2. Critique du « souci de soi » 322
1.2.3. L'aveuglement agnostique : le « retour » de Dieu aux affaires 325

1.3. Fondements ontologiques d'un coaching des dirigeants 327
1.3.1. Dépassement ou déni de l'ego ? 328
De l'ego au *self* 328
Une ontologie de l'être nécessaire et insuffisante 329
1.3.2. Un néo-platonisme assumé 330
Le « réalisme » du coach 331
Retrouver un sens vs. donner du sens 332
1.3.3. L'intériorité, le continent oublié 334
Une pensée holistique du leadership 334
Vers une subjectivité collective ? 336

2. L'IMPASSE DES SCIENCES HUMAINES ? 337

2.1. La psychanalyse, aïeul encombrant du coaching de dirigeant 338
2.1.1. Les bases d'une révolution moderne 338
Une utopie de libération de l'homme par l'homme 339
Le destin de l'Œdipe, clef du développement personnel 340
2.1.2. Renouveau et totalitarisme psychanalytiques 342
Une lecture structurale de l'action 342
La position critique du psychanalyste 343
2.1.3. Le frein matérialiste 345

2.2. Le développement personnel, alternative à la thérapie 349
2.2.1. La Shoah à l'origine du développement personnel 349
Comment penser le progrès humain après Auschwitz ? 350
La souffrance a un sens 351
2.2.2. « De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse » 352
L'échec de la psychologie de la libération 352
L'insuffisance de la psychologie instrumentale 354
2.2.3. Le coach comme dépassement du thérapeute 356
Coaching et thérapie : une vision élargie du développement de soi 356
Coaching ou thérapie : une rupture de paradigme 357

2.3. La réconciliation « psy-spi » incontournable 359
2.3.1. De REIK au MBTI : un leadership non humaniste 359
Vers une phénoménologie psychique 359
Tout ce qui n'est pas rationnel n'est pas irrationnel 361
Eloge de la diversité 363
2.3.2. Nouvelles ramifications de l'ésotérisme dans le développement du leadership 366
Faire vœu de simplicité 366
Un continuum corps-âme-esprit 368
2.3.3. Le coaching comme exploration de l'irrationnel 369
Le sacré sécularisé par la pensée psy 370
la voie chamanique, le coach sourcier 372
Un *incipit* spirituel : « la prophétie des Andes » 375

3. PISTES DE REFONDATION DU DEVELOPPEMENT DES DIRIGEANTS 377

3.1. L'utilitarisme transcendé par une philosophie de l'altérité 378
3.1.1. L'influence de LEVINAS sur l'accompagnement des dirigeants 378
3.1.2. L'arc ERICKSON-Palo Alto, et la fin de la communication 380
Milton ERICKSON : l'influence comme figure de l'accompagnement 380
L'Ecole de Palo Alto : les paradoxes de la communication 382
3.1.3. De la PNL au développement de l'être 384
Quand la programmation neuro-linguistique dépasse le mental 384
Le dialogue intérieur, vers une transformation de l'être 386

3.2. La quête de sens comme ethos du leadership 389
3.2.1. Critique de la modernité instrumentale 389
Une posture moderne ambigüe 389
Le coach philosophe, mirage de l'ego 392
3.2.2. Une anthropologie structurale du pouvoir 393
Le coaching, espace organisé de représentation 394
Réorienter le leader occidental 396
3.2.3. L'inscription du coaching dans des cycles longs d'évolution 397
Le dirigeant face à sa vocation professionnelle 397
Le sens du leadership, un fil toujours à renouer 399

3.3. Point d'orgue : l'esprit du capitalisme comme affiliation à une tradition 401
3.3.1. Le leader croyant, une utopie en marche 402
La théologie négative au secours de la crise de la représentation 402
L'entreprise théocratique 404
3.3.2. Usages gnostiques du coach de dirigeant 407
Concilier des paradoxes, la face cachée du coach ? 407
Symphonie du nouveau monde 410

IV - Etude de terrain, Validation empirique des hypothèses

1. ATTENDUS METHODOLOGIQUES 413

1.1. Dispositif phénoménologique de recherche 414

1.2. Méthodologie et conclusions générales 416
1.2.1. Choix des données 416
1.2.2. Enjeux de la méthode de recueil 418
1.2.3. Synthèse des résultats de l'étude de terrain 419

1.3. Critiques de la méthode et propositions de réponses 422
1.3.1. « Il manque une distance critique par rapport à l'objet de recherche » 422
1.3.2. « Il s'agit d'une démarche auto-référente, sans valeur scientifique » 422
1.3.3. « Les résultats ne sont pas génériques, car la finalité des entretiens est détournée » 423
1.3.4. « Le matériau employé n'est pas un terrain vérifiable par autrui » 423
1.3.5. « Le terrain n'est pas reproductible pour d'autres recherches sur le coaching » 424
1.3.6. « Le nombrilisme du terrain est contradictoire avec le souci affiché de l'autre » 424
1.3.7. « Le choix des entretiens est arbitraire et induit les résultats » 425
1.3.8. « Les interventions du coach orientent les observations concernant le coaché » 425

1.4. Limites de la recherche empirique 426
1.4.1. La transcription des notes restitue partiellement le vécu du coaching de dirigeant 426
1.4.2. Le panel de dirigeants survalorise le référentiel « CAC 40 » 427
1.4.3. Le vocable « dirigeant » recouvre une catégorie hétérogène dans l'étude 428
1.4.4. La qualité des entretiens a évolué au fil de notre apprentissage professionnel 429
1.4.5. Les dirigeants actionnaires ne sont pas présents dans le panel d'enquête 430

1.5. Prolongements de la recherche empirique 431
1.5.1. L'étude empirique porte sur des données françaises, domestiques ou internationales 431
1.5.2. L'étude se concentre sur des dirigeant de grands groupes et de très grands groupes 432
1.5.3. La recherche qualitative est à croiser avec des critères organisationnels et financiers de la firme 433
1.5.4. L'étude comparative selon la grandeur du coach de dirigeant est à explorer 434
1.5.5. Un panel statistique est à constituer pour une étude quantitative étendue 435

2. VALIDATION EMPIRIQUE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 436

2.1. Analyse empirique des hypothèses 448
2.1.1. Hypothèse n°1 : le coach de dirigeant marque la sophistication du capitalisme postindustriel 448
2.1.2. Hypothèse n°2 : Devenir leader passe par le développement individuel de la performance, nécessitant un coach451
2.1.3. Hypothèse n°3 : le coach de dirigeant est le marqueur de la crise de la représentation du leadership 454
2.1.4. Hypothèse n°4 : la symbolique du coach de dirigeant légitime le pouvoir en entreprise 457
2.1.5. Hypothèse n°5 : la pratique du coach de dirigeant est une initiation à la puissance personnelle, au-delà des techniques de management 460
2.1.6. Hypothèse n°6 : le coach de dirigeant porte l'utopie du réenchantement du pouvoir dans la rationalité instrumentale 463
2.1.7. Hypothèse n°7 : la position phénoménologique du coach marque les limites du positivisme dans le développement des dirigeants 466
2.1.8. Hypothèse n°8 : le coach de dirigeant ne participe pas seulement de la pensée psy, mais aussi d'une subversion immatérielle 468
2.1.9. Hypothèse n°9 : le coach de dirigeant inaugure une rationalité gnostique en entreprise 470

Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise

Problématique

Avec le coach de dirigeant, la question scandaleuse du sens de l'action managériale fait irruption dans la sphère de direction d'entreprise où, précisément, le « sens des affaires » ne suffit plus.

L'objet de cette recherche est de comprendre la place symbolique occupée par les pratiques d'accompagnement personnel des dirigeants dans le champ des sciences de gestion.
En particulier, il s'agit de répondre à la question suivante : le coach de dirigeants représente-t-il une sophistication du modèle utilitariste standard de l'entreprise, ou bien est-il le précurseur d'un modèle alternatif de leadership, modèle qu'il convient de qualifier ?

Résumé

Figure emblématique du développement des ressources humaines dans le capitalisme post-industriel, le coach de dirigeant participe du paradigme utilitariste. Mais il est aussi le marqueur social d'une crise de la représentation, faisant du dirigeant le héraut du réenchantement de l'entreprise.

Substituant à l'acquisition de compétences comportementales et cognitives un processus d'initiation à la puissance symbolique, le coach de dirigeant incarne le développement de la performance immatérielle dans l'entreprise. Il déborde les limites et les fondements de la pensée orthodoxe sur le développement professionnel, qu'il s'agisse du conseil expert ou des psychothérapies. Agent subversif d'une autorité paradoxale des leaders, le coach de dirigeant inaugure un paradigme méta-moderne dans lequel l'exercice de l'autorité nécessite une transcendance extra-économique.
Une étude empirique de plus de 300 entretiens de coaching de dirigeants examine la validité des hypothèses de recherche.