

UNIVERSITE PANTHEON ASSAS – PARIS II

**LE COACHING PROFESSIONNEL,
UNE PHILOSOPHIE DE L'ENTRE-DEUX**

Rapport de synthèse pour l'Habilitation à diriger des recherches (HDR)
présenté et soutenu publiquement le 7 juillet 2014

par

Thierry CHAVEL

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche : **M. Frank BOURNOIS**

Professeur agrégé, Université Panthéon Assas, Paris II

Président du jury : **M. Franck BRILLET**

Professeur des universités, Université François Rabelais, Tours

Rapporteurs : **Mme Nathalie ESTELLAT**

Professeur associée, Université Panthéon Assas, Paris II

Mme Sybille PERSSON

Professeur, ICN Business School, Nancy

Suffragants : **Mme Véronique CHANUT**

Professeur agrégée, Directrice du LARGEPA, Université Panthéon Assas

Mme Héloïse CLOËT

Maître de conférences, Université Panthéon Sorbonne, Paris I

| | |
|--|-----------|
| Introduction : le coaching, un exercice interstitiel | 3 |
| 1. Une recherche paradoxale sur un objet paradoxal | 3 |
| 2. Cohérence et chronologie d'une recherche | 4 |
| I – Avoir un coach : une initiation au leadership | 11 |
| 1.1 Dévoilement, dénuement, détachement | 11 |
| 1.1.1 Une éthique de la fragilité | 11 |
| 1.1.2 De l'ego vers le <i>self</i> | 14 |
| 1.1.3 Le statut de la réalité | 16 |
| 1.2 A la conquête de l'intériorité | 17 |
| 1.2.1 Un renversement de paradigme | 17 |
| 1.2.2 Ombre et lumière, une esthétique de l'autorité | 19 |
| 1.2.3 Le leadership féminin, l'avènement | 21 |
| 1.3 Le coaching didactique, une éducation politique | 24 |
| 1.3.1 Subjectivité de la pleine conscience | 24 |
| 1.3.2 L'intention bienveillante au risque de l'aporie | 26 |
| 1.3.3 Subversive suspension de jugement | 28 |
| II – Faire du coaching : une initiation au travail | 30 |
| 2.1 Réenchanter le travail | 30 |
| 2.1.1 La chute du capitalisme managérial | 30 |
| 2.1.2 La banalisation du conseil profite-t-elle au coaching ? | 33 |
| 2.1.3 Travailler le champ du vécu symbolique | 34 |
| 2.1.4 <i>Animal laborans</i> vs. <i>Homo faber</i> | 37 |
| 2.2 La question scandaleuse de la vocation | 40 |
| 2.2.1 La boîte noire de la motivation | 40 |
| 2.2.2 Une conduite accompagnée | 42 |
| 2.2.3 Comment se forger une esthétique du travail ? | 46 |
| 2.3 Implications collectives d'un accompagnement individuel | 48 |
| 2.3.1 Critique de l'esprit d'équipe | 48 |
| 2.3.2 Le mouvement centripète du coaching holistique | 51 |
| 2.3.3 La compassion mimétique en partage | 53 |
| III – Etre coach : une initiation à Soi | 56 |
| 3.1 Un accompagnement entre-deux : le statut de l'ego en coaching | 56 |
| 3.1.1 Assertivité et promesse de narcissisation | 56 |
| 3.1.2 La question de l'altérité en développement personnel et professionnel | 60 |
| 3.1.3 Dualité et fluidité : l'espace paradoxal du coach | 61 |
| 3.2 Coaching et religion : l'avenir d'une désillusion | 65 |
| 3.2.1 Spiritualité et religion, les racines d'une fausse querelle | 65 |
| 3.2.2 Le coaching comme religion, dangers d'une fabrique du sacré | 67 |
| 3.2.3 Spécificités religieuses des coachings | 69 |
| 3.3 Mystères du chemin vers Soi | 74 |
| 3.3.1 Visions, intuitions, prémonitions du nouveau leadership | 74 |
| 3.3.2 L'abandon de la volonté comme programmation du développement personnel | 76 |
| 3.3.3 Le coaching, une pratique divinatoire ? | 79 |
| Conclusion : la vocation d'une éponge | 82 |
| 1. Science molle, pratique floue | 82 |
| 2. « Auto-psy » d'un chercheur et d'un coach | 84 |
| 3. Coacher aux frontières de l'indicible | 86 |
| Bibliographie | 89 |

Etrange objet de recherche en sciences de gestion que le coaching : une dizaine d'années après une thèse de doctorat sur le coaching de dirigeant¹, la démarche reste périlleuse tant l'observation semble modifier les instruments mêmes de la recherche en gestion.

1. Une recherche paradoxale sur un objet paradoxal

Le coaching est le marqueur historique d'un changement de paradigme entrepreneurial², et de la fin du « *one best way* » comportemental issu du taylorisme. Moment critique d'un capitalisme en quête de nouveaux repères, il est au centre de querelles qui parcourent le développement personnel, professionnel et immatériel : immanence vs. transcendance, moderne vs. postmoderne, modèle artisanal vs. modèle industriel de la firme, soi vs. autrui, etc. Autant de questions, autant de pratiques diverses. L'unité de l'objet étudié ne saurait donc figurer dans une convergence sur le contenu de tout accompagnement, mais dans sa *Gestalt* même ; autrement dit, il ne s'agit pas d'arraisonner le coach comme passager clandestin du conseil-expert, mais d'en saisir la variation infinie de « possibles non impossibles »³. Notre objet est le suivant : suivre à la trace le coaching comme une tentative de se réconcilier avec le vivant dans des systèmes de gestion figés. Est-ce une pratique occulte qui résiste à la volonté de « faire science »⁴ ? Une ébauche de gnose managériale ? Ou simplement une philosophie⁵ de l'entre-deux ?

Une telle entreprise est radicalement phénoménologique⁶, orthogonale avec tout savoir expert sur le coaching. Cerner l'expérience mystérieuse du coaching est un chemin de doute, imprégné de l'*epochè* chère aux Sceptiques⁷ : suspendre son jugement sur le coaching, pour exercer son discernement sur son écho symbolique dans le monde du travail. Saisir l'insaisissable dans l'efficacité d'une pratique, capter le mouvement sans le figer, cerner une unité méthodologique

¹ Thierry CHAVEL (2006), *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise*, Université Panthéon-Assas (Paris 2), 496 p.

² Thierry CHAVEL (2005), « Un coach sans histoire : le passé d'une utopie », in SF Coach (coll.), *Actes du colloque « le coaching, phénomène de société »*, le Manuscrit, pp.107-120

³ Andreu SOLE (2000), *Créateurs de mondes*, Ed. Rocher

⁴ Tobie NATHAN, Isabelle STENGERS (1995), *Médecins et sorciers*, Ed. Empêcheurs de penser en rond

⁵ En tant que pratique de quête de sens en entreprise, le coaching relève de la philosophie des sciences de gestion. Cf. CHAVEL (2007), Article « Coaching et philosophie », in Patrick AMAR, Pierre ANGEL, Jacques TENCE, Emilie DEVIENNE et alii (2007), *Dictionnaire des coachings*, Dunod, pp.77-80

⁶ Michel HENRY (1985), *Généalogie de la psychanalyse*, Puf, p.10

⁷ Alfred SCHÜTZ (1998), *Le chercheur et le quotidien, phénoménologie des sciences sociales*, chapitre 4

dans le processus d'accompagnement de cadres d'entreprise... Le pari est périlleux et incertain comme l'est tout coaching, *a fortiori* vu l'endroit d'où je parle : à la fois enseignant-chercheur et praticien du coaching, les deux étant constitutifs de ma démarche depuis quinze ans. Théoriser le coaching professionnel, en interrogeant l'impensé des techniques et des outils, en explorant les méandres symboliques que dessine ma clinique, laboratoire vivant du développement des cadres dirigeants et de la supervision de coachs. L'exercice tient autant de la mise à distance en caméra subjective d'un « outil vivant novateur et inattendu »⁸, que de la structuration raisonnée des travaux de recherche et de publications depuis ma thèse de doctorat en 2006.

Ce rapport en vue d'une HDR n'est donc pas une deuxième thèse de doctorat, mais une synthèse de recherches passées dont l'objectif est triple :

- valider l'émergence d'une discipline en sciences des gestion qui s'émancipe de la psychothérapie et du conseil-expert,
- articuler la cohérence des concepts forgés au fil de huit ouvrages sur le développement du leadership écrits à ce jour,
- tracer de nouvelles pistes de recherche en sciences de gestion autour de ce champ « entre-deux » de l'OD et de l'OB.

2. Cohérence et chronologie d'une recherche

La méthodologie employée consiste en l'analyse sémantique des notes de 300 entretiens de coaching, en utilisant le même matériau que pour ma recherche pratique en 2006 ; en testant les hypothèses de recherche sur un terrain identique, il s'agit d'une vérification empirique de la solidité de la démonstration en revisitant les données recueillies lors de la première enquête qualitative. Cette nouvelle itération procède d'un retour au réel, à l'observation concrète des situations vécues en entretien de coaching, et à ce qui résiste à l'idéalisation des concepts et à la naturalisation des outils de coach dans la clinique concrète du travail⁹.

Depuis quinze ans, j'inscris mon activité par rapport à ce champ comme enseignant-chercheur en coaching, tant académique que didactique, et comme praticien du coaching de dirigeant ; au fil du temps, ma position même s'est précisée comme un entre-deux, tentant de passer au tamis de la

⁸ Janik BLOUIN, Jean-Paul BURGUES, Patrick CHAUVIN (2013), « Le tutorat : un outil pédagogique innovant dans l'apprentissage du coaching à Paris 2 », in BOURNOIS, CHAVEL (coll.), *Le livre d'or du coaching*, Ed. Eyrolles, pp.276-283

⁹ Le vocable de travail est entendu comme une fractale du coaching professionnel, à la fois « travail sur soi » du développement personnel d'une part, et « *job enrichment* » du développement des compétences de leadership d'autre part.

rigueur un corpus de pratiques d'accompagnement du leadership en entreprise d'une part, et de rendre compte d'autre part de l'efficacité symbolique du coaching qui résiste à la rationalité instrumentale des sciences de gestion. A l'appui d'une revue de publications, certaines scientifiques, d'autres de vulgarisation, quelle est l'évolution chronologique de cette réflexion ?

Le changement humanise le leadership des organisations¹⁰. La notion d'impermanence n'est plus seulement une variable de la conduite des affaires, mais une constante du nouveau modèle de leadership, qu'on peut qualifier de post-taylorien. En articulant une typologie de changements organisationnels avec une typologie de managers en adéquation, se dessine l'archéologie du coaching : la formation au management n'est plus dans les théories et modèles experts mais dans l'accompagnement de situations vécues en entreprise, illustrées par 9 études de cas présentées et corrigées dans l'ouvrage. Une première hypothèse en rupture avec la psychologie industrielle et la sociologie des organisations y était défendue : la résistance au changement est un raccourci erroné, les salariés résistant en fait à la représentation du changement. Ce propos était en ligne avec la systémique de l'école de Palo-Alto¹¹ et la notion comportementaliste de résilience¹². J'ai depuis été amené à critiquer ce concept de résilience organisationnelle, en montrant qu'il fige la fragilité des leaders dans un état permanent de survie en entreprise : l'apprentissage du leadership consiste à traverser des épreuves de lâcher-prise qui transforment son rapport au pouvoir¹³.

Le coach est le successeur du conseil-expert¹⁴. Le paradigme utilitariste favorisait une conception néo-taylorienne de la théorie des organisations. Désormais, il n'y a plus de « *One Best Way* » managérial ; l'hypothèse de travail du consultant-formateur, fondée sur un savoir externe, rationnel et universel est caduque. L'approche maïeutique du coaching coïncide avec la société ouverte de l'information, les aspirations d'autonomie et de sens de la génération Y et l'émergence d'un leadership non pyramidal, notamment dans les start-ups. En développant les 3 archétypes du mentor (masculin sachant), du tuteur (féminin soignant) et du coach (hermaphrodite provocant), surgit l'effacement des frontières entre développement professionnel, personnel et immatériel¹⁵

¹⁰ Thierry CHAVEL (2000), *La conduite humaine du changement*, Demos

¹¹ Françoise KOURILSKY (2004), *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, préface de Paul WATZLAWICK

¹² Boris CYRULNIK (2005), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob

¹³ Thierry CHAVEL (2013), « Coacher, un jeu d'enfants », in BOURNOIS, CHAVEL (et alii), *op. cit.*, pp.311-320

¹⁴ Thierry CHAVEL (2002), *Le coaching démystifié*, Demos

¹⁵ Par immatériel, on entend un parcours de recherche philosophique, religieuse ou spirituelle.

Illustrant la transdisciplinarité¹⁶ et le refus de prosélytisme de cette nouvelle forme d'accompagnement professionnel, l'ouvrage comportait aussi un descriptif de 22 techniques majeures de coaching.

L'appareillage technique ne saisit pas l'efficacité symbolique du coaching¹⁷. Explorant l'impensé des techniques et outils du coaching, on rencontre les prémisses d'une anthropologie de l'accompagnement, entre acteur (plus ou moins déterminé) et sujet (plus ou moins psychologique)¹⁸. Les techniques, communes aux thérapeutes et directeurs de conscience, ne permettent pas de caractériser les coachs. En revanche, le miroir réfléchissant entre « être coach » et « être coaché » donne à voir la spécificité de cette bienveillance en actes : tout coaching est didactique, en ce que le coach transmet à son client son savoir, sa discipline et sa *Weltanschauung*. Se pose alors, en creux, la question du prosélytisme du coach, notamment s'il est mono-disciplinaire.

Le coach de dirigeant est le marqueur de la crise de l'utilitarisme et de son dépassement¹⁹. A l'occasion de la publication de ma thèse de doctorat, j'ai affiné la datation historique du coaching²⁰ ; ni dans le fantasme de Socrate, « christ laïc » et père de la maïeutique, ni dans le sport de haut niveau et le dopage narcissique, le coach de dirigeant s'enracine dans la direction de conscience sécularisée au XVII^e siècle, avec un humanisme travaillé autant par Saint-Augustin²¹ que par Pascal. En filiation complexe avec Le Père La Chaize d'une part, et le jansénisme d'autre part, cette origine d'un pouvoir intériorisée, reprise par d'autres auteurs sur le coaching²² depuis lors, montre que l'accompagnement du leadership n'est pas exactement le fruit de l'utilitarisme. Cet « humanisme instrumental », hérité des Lumières qui justifie²³ l'usage du coaching en entreprise, ne circonviend pas ce dernier.

¹⁶ Michel SERRES (1968), *Hermès - Vol. 1 : la communication*, Minuit

¹⁷ Thierry CHAVEL (2003), *Profession : coach*, Demos

¹⁸ Sybil PERSSON (2011), *Mise en perspective des études empiriques sur le coaching*, Laboratoire CEREFIGE, ICN Metz-Nancy

¹⁹ Thierry CHAVEL (2007), *Le coaching du dirigeant*, Ed. Organisation, Paris

²⁰ Thierry CHAVEL (2006), « Un coach sans histoire ? Le passé d'une illusion », in *Actes du colloque de la SF Coach*, Le Manuscrit, pp. 107-120

²¹ Thierry CHAVEL (2002), *op. cit.*, pp.183-195

²² Reine-Marie HALBOUT (2009), *Savoir être coach*, Ed. Organisation, pp.23-36

²³ Au sens des Cités de la grandeur de Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT (1991), *De la justification*, Nrf Gallimard

Critiquant le « souci de soi »²⁴ qui confond ego et Soi, prisonnier des « sagesse en kit » hantées par la mort que sont l'épicurisme, le stoïcisme et le cynisme, j'y défendais que le coaching ne se résume pas à une morale de l'action individuelle. Le coaching est le marqueur d'une mue du développement des ressources humaines, à la fois symptôme et soi-disant remède de la quête de sens des leaders en entreprise.

Son efficacité symbolique subvertit le paradigme qui l'a vu naître par un effet second sur les managers et dirigeants : pour être performant dans la sphère matérielle du travail, le recours à une transcendance immatérielle est indispensable. La formation d'un leader n'est pas que l'apprentissage de techniques et l'accumulation d'expériences, c'est aussi un cheminement intérieur et subtil.

Un champ disciplinaire universaliste, dans l'entreprise mais pas de l'entreprise²⁵. A contre-courant de la banalisation du marché du développement personnel, le *Grand Livre du Coaching*, qui fut un succès de librairie, affirmait la position expérimentée par le D.U. puis le Master 2 Coaching – Développement personnel en entreprise depuis sa création en 2003 : la profession de « coach » est un champ disciplinaire qui répond de ses actes et n'ignore pas les théories pluridisciplinaires qui le sous-tendent. A la fois universitaire et universaliste, le propos de ce « livre de la maturité » était aussi de « faire école sans être une Ecole » : aux côtés de 38 chercheurs et spécialistes du coaching, j'y défendais personnellement la nature subversive²⁶ de l'accompagnement de leaders ; d'une part, parce que diriger, c'est assumer ses fragilités, et d'autre part, parce que le leadership suppose une ascèse intérieure. Toute profession impliquerait donc une profession de foi ?

Le retour de la vocation professionnelle dans le leadership²⁷. Mon ouvrage suivant mettait en exergue plusieurs concepts-clés de cette conception ontologique du coaching, comme un retour aux racines de la motivation du leadership. Le coaching dessine alors un nouveau modèle de leadership « métamoderne », alliant un exercice du bien-agir aristotélicien d'une part, et une épure, un chemin d'humilité néo-platonicienne d'autre part²⁸. Faire grandir son enfant intérieur et

²⁴ Michel FOUCAULT (2001), *L'herméneutique du sujet, cours au Collège de France 1981-82*, Seuil, pp.178, 244

²⁵ Frank BOURNOIS, Thierry CHAVEL, Alain FILLERON et alii (2008), *Le grand livre du coaching*, Ed. Organisation

²⁶ *Ibid.*, pp.209-220

²⁷ Thierry CHAVEL (2010), *Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle*, Ed. Organisation

²⁸ CHAVEL, « Patrons symboliques » in Institut ASPEN France, coll. (2008), *De qui demain sera-t-il fait ?*, Ed. Autrement

pratiquer le mimétisme compassionnel sont les clés d'accès à cet humanisme héliocentrique du « *conscious leadership* »²⁹. Dans ce référentiel élargi, le coaching s'apparente désormais à une pratique de l'âme et du corps, et plus seulement à de la préparation mentale ou de la pensée créatrice.

Un cheminement en conscience de soi et d'autrui³⁰. Si les techniques psycho-corporelles ne circonscrivent pas la réalité opérante du coaching, une lecture holistique du développement du leadership s'impose. S'éloignant d'un humanisme centré sur la notion de progrès individuel, le coaching célèbre l'avènement d'une vision ontologique du développement professionnel. En clair, il ne s'agit pas de renarcissiser les egos de cadres dirigeants, mais de changer de niveau de conscience quant à l'efficacité de leur action : dans cette perspective plus gnostique qu'aristotélicienne, le travail est conçu comme un jeu de pistes où « tout fait sens et tout fait signe »³¹, où le monde extérieur est le reflet d'un monde intérieur qu'il s'agit de faire résonner de toutes façons pensables : analytiques, psychologiques, certes, mais aussi énergétiques, transgénérationnelles ou oniriques. A cet égard, en explorant le champ de la « pleine conscience » qui fait florès en développement personnel, j'ai tenté de démontrer qu'il s'appliquait au monde du travail, convergeant cependant vers une aporie sur le bien-agir : résistant à toute rationalisation de la performance immatérielle, l'efficacité du coaching relève d'un moment indicible où la personne coachée « se rend à l'évidence »³², lieu insaisissable qui relève plus d'une discipline de l'être³³ que d'une dynamique du changement. Le livre, composé de 22 chapitres comme autant d'étapes de connaissance subtile, fait référence aux 22 arcanes majeures du tarot et aux 22 lettres hébraïques. Que dire du coaching s'il s'apparente à une mystique du travail ?

²⁹ Terme générique employé par John RENESH pour décrire un courant innovant de leadership s'appuyant sur neurosciences et pratiques spirituelles, notamment parmi les « *cultural creatives* » en Californie. Voir Alain GAUTHIER (2013), *Le co-leadership évolutionnaire*, H Diffusion

³⁰ Thierry CHAVEL (2012), *La pleine conscience, pour travailler en se faisant du bien*, Eyrolles

³¹ *Ibid.*, p.9. La perspective jungienne, voire ésotérique, du travail en coaching, met ici en tension la tentative d'en rendre compte en sciences de gestion.

³² *Ibid.*, p.163

³³ La pleine conscience, surtout dans le vocable américain de « *mindfulness* », est presque un contresens puisqu'il s'agit d'expérimenter une conscience du vide qui n'est ni plein ni néant ; le concept de sérendipité, l'hypsitisme (pratique de l'émerveillement) et la pratique hésychaste des chrétiens orthodoxes tentent d'approcher cette « ouïté » qui consiste à consentir à l'abandon de toute volonté. *Ibid.* pp.27, 57, 226

Le coaching est un objet de dialogue entre chercheurs scientifiques et praticiens alchimiques³⁴. Avant de changer, *a fortiori* de représentation, le mouvement du coaching consiste donc à lâcher-prise, à se laisser agir³⁵ et à consentir à ce qui advient au moment présent. Réunissant une trentaine de spécialistes, un nouvel ouvrage collectif cinq ans après le *Grand Livre du Coaching* témoigne de la vitalité des pratiques participant du coaching professionnel, et tente d'en cerner les contours scientifiques ; alchimie de la rencontre entre soi et l'autre (en soi), le coaching consacre la carrière professionnelle comme un chemin initiatique, ce qui ouvre d'immenses questions épistémologiques et déontologiques : revisitant le libre arbitre du pouvoir exécutif, le coaching met-il l'entreprise sous hypnose ? Que dire des techniques psycho-magiques en coaching et de la légitimité du « *channelling* » pour élaborer une vision stratégique et managériale ? Si le coaching est une religion de l'intériorité, comment repérer le risque sectaire³⁶, le patchwork œcuménique, l'effet placebo ou la régression pseudo-scientifique ?

En élargissant le paradigme de l'*organisational behavior*, le coaching interroge non seulement la notion de leader, mais aussi les catégories de l'apprentissage, du conseil et de la formation managériale. Si le coach est un guide en position basse, ni mentor ni tuteur³⁷, relève-t-il d'un néo-chamanisme ou d'une sophistication de « l'entreprise de soi »³⁸ ?

Pour éviter la mystification d'une nouvelle théologie du travail, la perspective de recherche en coaching se situe donc dans la réalité économique de la firme, ici maintenant. Il s'agit d'assumer le caractère élitiste du coaching, rompant avec une démocratisation annoncée du développement professionnel des leaders, qui ne survivra sans doute pas à la mode du mot « coach » comme, avant lui le mot « conseil »³⁹.

³⁴ Frank BOURNOIS, Thierry CHAVEL et alii (2013), *Le livre d'or du coaching*, Eyrolles

³⁵ François ROUSTANG (2008), *Savoir attendre*, Odile Jacob

³⁶ En matière de psychothérapie et de développement personnel, le chiffon rouge de la « secte » cache parfois des querelles idéologiques et politiques, comme l'atteste la polémique sur la loi Accoyer en 2009. Assumant sa position de « charlatan », avec un outillage qui transcende les disciplines du soin et de l'action économique, le coach est à la fois suspect et pionnier. Sur la sémiologie de charlatan, voir CHAVEL (2007), *op. cit.*, p.196

³⁷ CHAVEL (2002), « Ni mentor, ni tuteur : le coach comme agent de fécondation mutuelle », *Actualité de la Formation Permanente* n°178, 05/02, La Documentation française

³⁸ Alain EHRENBURG (1991), *Le culte de la performance*, Calmann Levy

³⁹ Cf. Introduction « Le travail de coach : vivre et laisser mûrir » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, p.13

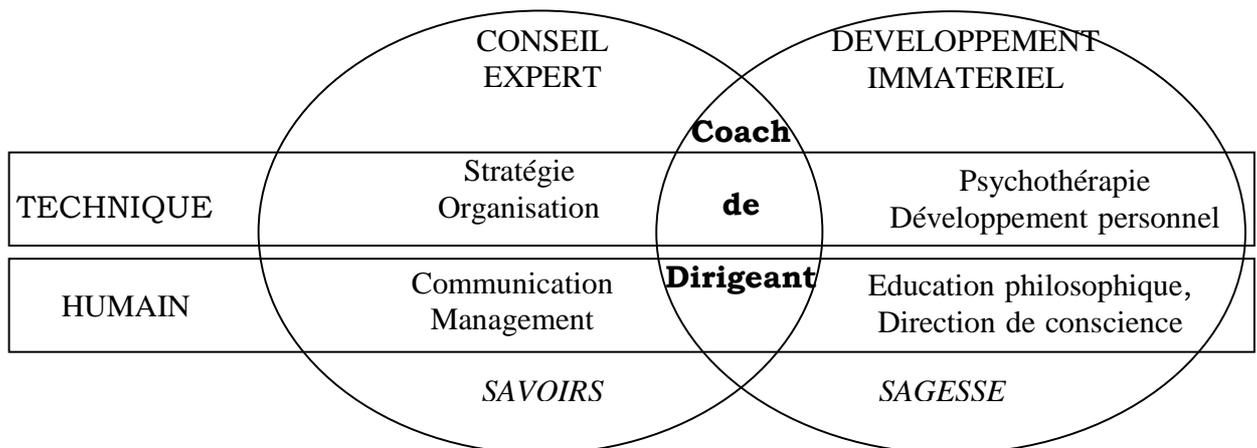


Figure n°1 : le coaching de dirigeant, un objet de recherche entre-deux⁴⁰

Notre hypothèse est la suivante : le coaching est une pratique de l'entre-deux, fondant un nouveau modèle d'initiation au leadership, au travail et à soi. Ce mémoire déplie cette hypothèse selon trois axes :

- I - Avoir un coach : initiation au leadership
- II - Faire du coaching : initiation au travail
- III - Etre coach : initiation à soi

Une bibliographie figure en fin de rapport, ainsi qu'un résumé du rapport de synthèse.

⁴⁰ Extrait de CHAVEL (2007), *op. cit.*, p.6

I - Avoir un coach : une initiation au leadership

La demande de coaching est paradoxale : rarement formulée en première instance – surtout en coaching d'équipe, confondu généralement avec l'opération ponctuelle de « *team building* » –, le coaching est souvent la réponse à une question qui n'est pas posée explicitement par le leader concerné. Le besoin est pragmatique et concret (gestion des conflits, maîtrise du stress, développement de carrière), le moyen pour y arriver reste méconnu ou fantasmé selon l'expérience préalable de la personne accompagnée.

Et si l'efficacité première du coaching était d'avoir un coach, acte baptismal dans la liturgie du pouvoir ? Béquille managériale ou symbolique phallique de l'autorité, le fait d'« avoir » un coach est à la performance immatérielle ce que sont les stocks options aux attributs matériels du pouvoir.

Avec le coaching, c'est une gnose managériale qui fait irruption dans l'acquisition des gestes efficaces de l'autorité, sur une base anthropologique élargie par rapport à l'« *homo œconomicus* »⁴¹. Cela procède d'une initiation au leadership, en trois étapes : une épure (§ 1.1), une intériorisation (§ 1.2), enfin une transmission (§ 1.3).

1.1 Dévoilement, dénuement, détachement

1.1.1 Une éthique de la fragilité

Tous nos travaux de recherche empirique à partir du coaching de cadres supérieurs et dirigeants le soulignent : la puissance d'un leader consiste à connaître son impuissance. Si la notion de vulnérabilité⁴² est aujourd'hui à la mode, comme la bienveillance ou la gentillesse sont des succès éditoriaux, c'est aussi parce que le pilotage des organisations s'est complexifié, dans un contexte de plus en plus incertain. Les dispositifs huilés de gestion ne suffisent plus à mobiliser les

⁴¹ Le conseil-expert avait déjà assoupli la théorie classique de la firme avec la rationalité limitée de Herbert SIMON et la vision stratégique que Michel CROZIER en a déduite. Mais l'« *homo politicus* » reste dans le paradigme utilitariste standard d'où la performance immatérielle restait absente.

⁴² Cf. David WHYTE (2002), *Crossing the unknown sea, The work as a pilgrimage of identity*, Riverhead Trade. Il y a un risque de « *double bind* » à encourager les leaders d'entreprise à être vulnérables, c'est-à-dire potentiellement blessés par autrui... Je préfère la notion de fragilité, qualité d'être générique et intime, qui n'implique pas que l'on soit une cible pour les agressions externes. A cet égard, la fable « Le chêne et le roseau » décrit métaphoriquement cette nuance entre fragilité et vulnérabilité, cf. LA FONTAINE (1694), *Fables complètes*

équipes, la suspicion sur la probité des états-majors s'est installée⁴³, et les processus de transformation pilotés par le fait technique (SI, nouvelles technologies de communication, rationalisation de la métrique managériale) se succèdent à un rythme qui ne fait plus sens. D'où la nécessité de repenser l'humanisme⁴⁴ à partir de son origine : de Térence à Erasme et Montaigne, l'homme n'est pas le centre de l'univers, il accepte une transcendance à sa volonté et la science n'est pas encore dévorée par la technique.

Refusant l'« humanisme instrumental »⁴⁵ des Temps Modernes, le coach met l'humilité au pouvoir, pourrait-on dire. La réflexion à laquelle le coach invite son client est double :

- une *reflectio* d'inspiration largement stoïcienne⁴⁶ ou sceptique⁴⁷, un examen de la vanité de son ambition professionnelle et de la vacuité de ses occupations profanes ;
- une gémulation pascalienne⁴⁸, puisque le leader coaché « met un genou à terre » en acceptant d'avoir des failles et d'y travailler. Cette « humiliation volontaire »⁴⁹ permet au manager de s'incarner sans trahir son ambition. En ce sens, le coaching inverse la figure sacerdotale⁵⁰ de l'intronisation du pouvoir : à l'ère post-industrielle, il s'agit de rencontrer le « Très-Bas »⁵¹ dans les fondements, les ancrages et les turpitudes de l'autorité en acte.

En ce sens, le coaching est un apprentissage humble du leadership, par la confrontation avec sa faiblesse et non sa grandeur. On n'est pas tant dans une théologie du travail que dans la réhabilitation de l'expérience de l'échec comme chemin de progression. Là où apprendre à réussir résumait le capital culturel des élites de la bourgeoisie industrielle⁵², le coaching consiste désormais à apprendre à échouer⁵³ : par une régression rapide à la blessure⁵⁴ plus ou moins

⁴³ Catherine BLONDEL (2001), *Si les patrons savaient...*, Seuil et Brigitte LEMERCIER (2011), « Une femme dans un monde d'hommes, portrait », *Enjeux Les Echos*, n°285, 1/12/11

⁴⁴ Le premier humanisme héliocentrique et platonicien, a été occulté à partir de Voltaire et du scientisme par un humanisme qui fonde l'utilitarisme sur des prémisses cartésiennes et nettement plus matérialistes. On oublie que les savants, philosophes et scientifiques de la Renaissance furent souvent de fervents dévots. Cf. CHAVEL (2006), *op. cit.*, pp.185-193

⁴⁵ CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp. 63-71

⁴⁶ Cf. SENEQUE (58), *La vie heureuse*, LGF (2005)

⁴⁷ L'« époque » cher aux Sceptiques, que reprendra DESCARTES avec son « doute méthodique », est à l'origine de la suspension de jugement, principe actif du coaching. Voir *infra* §I-3

⁴⁸ J'ai développé la filiation pascalienne de l'accompagnement de dirigeant, et la datation janséniste du coaching, in CHAVEL (2001), *op. cit.*, pp.183-190

⁴⁹ CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.43, 165, 320

⁵⁰ Sur la fonction sacerdotale du coach, *ibidem*, p.210

⁵¹ Christian BOBIN est l'auteur emblématique de cette exploration d'un sacré immanent dans l'infiniment petit, qui exalte le presque rien du quotidien en sublimant la fragilité de l'existence. On est moins de la « spiritualité laïque » que dans un universalisme transfiguré. BOBIN (1992), *Le Très-Bas*, Gallimard

⁵² Pierre BOURDIEU (1989), *La noblesse d'Etat, grandes écoles et esprits de corps*, Minuit

⁵³ CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.153-186. Au-delà de la courbe d'expérience qui consiste à tirer des enseignements des échecs passés, le coaching met en échec dans le moment présent le héros sans peur et

originelle sur laquelle s'est fondée l'ambition du leader, le coach opère un retour à soi, à commencer par la peur d'échouer. L'hypothèse du coach est ici la même que celle de la vaccination pastorale : en inoculant l'échec à dose réactive et consciente – transférentielle même – le coach prépare le leader à affronter l'échec lorsqu'il se présentera, inéluctablement : fin d'un projet, rupture de contrat de travail, départ en retraite, etc.⁵⁵.

L'expérience de l'enseignement didactique du coaching est éloquent à cet égard : pendant dix ans dans le MBA d'HEC de 2002 à 2012, puis dans le master professionnel RH du Ciffop depuis 2012, mon séminaire de « *live coaching* » est conçu comme une « *master-class* en position basse ». Après une séance théorique sur le cadre et les théories du coaching, il n'est point d'autre entrée que le volontariat et la confidentialité dans ces séances d'expérimentation de séquences de coaching réel, *in vivo*, devant les autres étudiants. La *Gestalt*⁵⁶ de ces séquences est comme une fractale d'un coaching, avec une dimension spéculaire qui n'est pas sans rappeler les groupes Balint en psychothérapie⁵⁷.

D'une part, ces séquences de coaching démystifient l'accompagnement en révélant que des procédés simples issus de la maïeutique – écoute profonde, feedback centré sur l'intuition, questionnement ouvert et orienté vers un objectif positif – viennent à bout de problématiques complexes et souvent génériques aux étudiants : procrastination face à l'avenir professionnel, double contrainte de l'équilibre vie privée / vie professionnelle, manque de repères symboliques pour choisir en conscience une orientation de carrière, etc.

D'autre part, la fragilité est au cœur des enjeux de coaching des jeunes diplômés en entreprise ; en dehors de tout appareillage psychopathologique⁵⁸, ces séquences attestent l'universalité des questions et du coaching comme langage pour les adresser. Mis à nu devant les autres, l'étudiant coaché apporte un miroir des failles dans lesquels beaucoup d'entre eux se reconnaissent. En dix ans de cette expérience proche d'une supervision de leadership⁵⁹, à raison de vingt sessions par

sans reproche que cultivent les *chromos* du leadership. Dans sa *Gestalt* même, le coaching fait sortir le leader de sa zone de confort et lui fait expérimenter une mise à nu de ses peurs et des failles. Cf. ARGYRIS (1991), « *Teaching smart people how to learn* », *Harvard Business Review*, 15 p.

⁵⁴ Jacqueline KELEN (2005), *Divine blessure*, Albin Michel

⁵⁵ CHAVEL(2007), « Apprendre à échouer : une vision hétérodoxe du coaching de transition », Atelier Gestion des Hauts Potentiels organisé par le Pr. Frank BOURNOIS, ANVIE, Paris

⁵⁶ Bruno ROUSSEAU, « Coaching et *Gestalt* » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.51-64

⁵⁷ Michäel BALINT (2003), *Le médecin, son malade et la maladie*, Payot

⁵⁸ Christophe DEJOURS (1980), *Travail usure mentale, essai de psychopathologie du travail*, Centurion ; si la perspective de la psycho-dynamique du travail est séduisante intellectuellement – repérer les stratégies au travail qui permettent aux sujets de ne pas tomber malades – elle nous semble doloriste et victimisante, en ignorant le système complexe qui se joue dans l'engagement professionnel.

⁵⁹ Alors que les coachs professionnels bénéficient de supervision dans leur pratique, peu de leaders en situation de coaching interne y ont accès. Les formats pédagogiques innovants de la formation managériale comme les groupes de co-développement pourraient s'inspirer de l'expérience de la supervision en

séminaire annuel, avec des étudiants français âgés de vingt cinq ans environ (Ciffop) et d'autres de trente ans en moyenne et de vingt nationalités différentes (MBA HEC), les enseignements qui se dégagent de ces cas cliniques sont les suivants :

- La recherche du confort extérieur fait écho à un déficit de sécurité intérieure, souvent archaïque
- La résilience face aux épreuves de la vie est une caractéristique commune des prises de parole face aux autres étudiants
- Le recours aux TCC et à la méditation se banalise sans différence de genres
- Le risque de réputation face à autrui est croissant dans la génération des réseaux sociaux
- La recherche de scénarios favorables passe par la mise en lumière des schémas de reproduction funeste, souvent trans-générationnels
- Si la prise de parole en coaching *in-vivo* est plus spontanée chez les filles que chez les garçons, elle agit comme un *empowerment*⁶⁰ compassionnel, le mimétisme didactique encourageant les jeunes étudiants à amorcer une réflexion sur leur alignement personnel et professionnel
- Les conduites à risques et les états dépressifs latents sont fréquents parmi les étudiants identifiés comme hauts potentiels⁶¹
- La peur de manquer est un moteur de l'ambition de leadership, où l'avoir guide le faire
- A l'ambition d'avoir correspond une aspiration à être, occultée par la construction d'une identité sociale plus extérieure qu'intérieure
- Les séquences de coaching ponctuelles suscitent, malgré le plan d'action de clôture, frustration et désir de prolongement (thérapie ou développement personnel)

1.1.2 De l'ego vers le self

Le coaching est un accompagnement distinct de la formation au management et du conseil-expert. Une idée préconçue qui ne résiste pas à l'expérience de l'accompagnement individuel est l'hypothèse d'un repli égotique⁶².

formation continue à Paris 2 ; Cf. André de CHATEAUVIEUX, « le désir d'accompagner, vocation ou répétition ? » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp. 265-274

⁶⁰ Nous proposons de traduire ce concept clé en développement du leadership par « un encouragement à s'autoriser de sa propre autorité. »

⁶¹ L'hypothèse d'Alice MILLER sur les « enfants doués » se vérifie auprès des leaders très diplômés. Cf. Alice MILLER (1992), *Le drame de l'enfant doué, à la recherche du vrai Soi*, Puf, ; CHAVEL (2013), « Coacher : un jeu d'enfants », *art. cit.*

⁶² Bénédicte HAUBOLD, « Les dirigeants coachés sont-ils moins narcissiques que les autres ? », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp. 221-230

D'une part, la phase de narcissisation de l'ego est un moyen d'établir le contact avec les moteurs plus profonds du leadership, et non une fin en soi. Le coaching, comparable en cela à certaines thérapies existentielles⁶³, interroge les fêlures qui sous-tendent une demande, souvent impossible à satisfaire, de réussite et d'excellence. Il répond à une question pratique par des questions en abyme sur les ressorts de l'illusion de puissance. C'est moins le mythe de Narcisse que celui d'Icare qui peut rendre compte de la vulnérabilité des hommes et femmes de pouvoir. Quant à l'usure du surmenage et l'autosabotage par épuisement, on trouvera dans le mythe de Prométhée⁶⁴ des clés de sens sur la fragilité psychologique des états-majors.

D'autre part, l'hypothèse critique selon laquelle la situation de travail, avec l'aide d'un coaching de renforcement, rendrait les dirigeants narcissiques, a été contestée⁶⁵. Ceux dont l'ego est fragile parce que tout-puissant voient le coaching comme un obstacle à leur rêve de grandiosité, plus rarement comme un recours possible. Les classifications psychologiques de leaders pervers narcissiques⁶⁶ stigmatisent plus qu'elles ne soignent les profils concernés et ne disent pas grand-chose de la genèse de ces dysfonctionnements psychosociaux.

Enfin, le « souci de soi » éclaire les prémisses du développement personnel mais manque le tournant du développement professionnel à l'ère post-industrielle. J'ai montré dans une recherche précédente⁶⁷ que l'archéologie de Foucault dans son *Herméneutique du sujet*⁶⁸ était incomplète, ignorant le moment chrétien d'un côté et agrégeant le soi et l'ego dans un fourre-tout stoïcien et épicurien de l'autre. L'ego du leader relève de l'avoir, tandis que le « soi » gouverne l'être ; en matière de leadership, la différence est ontologique⁶⁹. En clair, le coaching n'est pas une partie de plaisir mais un moment de confrontation à ce qui résiste au désir du leader. Eminence grise par excellence, le coach n'est pas pour autant un homme de Cour⁷⁰.

⁶³ Victor FRANKL (1988), *Donner un sens à sa vie*, Ed. de l'Homme, pp.82, 130. Une approche fictionnelle passionnante de la fragilité de la relation du thérapeute à son client comme fondement de l'accompagnement existentiel se trouve aussi dans l'œuvre de Irvin YALOM, voir par exemple, YALOM (2012) *Le bourreau de l'amour*, et (2010) *Et Nietzsche a pleuré*, Galaade

⁶⁴ Cf. *infra* § I-2

⁶⁵ AMADO (2004), « Le coaching ou le retour de Narcisse », *Changement social*, 7/04, pp.113-120

⁶⁶ Michäel MACCOBY (2004), "Narcissistic leaders, the incredible pros, the inevitable cons", *Harvard Business Review*, 5070, 01/04, 9 p. ; Dean Mc FARLIN, Paul SWEENEY (2000), *House of mirrors, the untold truth about narcissistic leaders and how to survive them*, Kogan Page, pp.29, 83, 167

⁶⁷ CHAVEL (2007), *op. cit.* pp-131-133

⁶⁸ FOUCAULT (2001), *op. cit.*, pp.341, 349

⁶⁹ Certains y voient le *distinguo* entre approches occidentale et orientale du coaching. Cf. Sybille PERSSON, « Coaching et sagesse chinoise », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.241-248

⁷⁰ Le terme fut employé en premier lieu pour désigner le Père Aix de la Chaize, confesseur emblématique de Louis XIV et aïeul du coach de dirigeant. Sur la filiation avec la direction de conscience, notamment des confesseurs royaux jésuites, voir CHAVEL (2006), *op. cit.*, pp.199-201

1.1.3 Le statut de la réalité

Le coach fait office d'instance du réel pour son client. Il lui oppose la résistance de la réalité au sens freudien⁷¹, réceptacle à la plainte du dirigeant : les insuffisances de son entourage, l'impatience face à l'exécution de son commandement, plus encore les auto-apitoiements ou punitions qu'il s'inflige à lui-même, tout cela est déposé dans la relation de coaching. Les techniques et usages du coach concourent toutes à faire sortir le leader de sa plainte⁷² pour le responsabiliser. Le terme de « responsabilité »⁷³ désigne la finalité même d'un accompagnement de leadership. Comment procède-t-on ?

Les approches issues des thérapies cognitives et comportementales, notamment la PNL et l'école de Palo-Alto⁷⁴, font du cadre l'instrument essentiel du coaching. Le cadre de la réalité, creuset des représentations qui filtrent la Réalité, est au cœur de tout exercice de changement individuel. Dans cette perspective, pour changer sa réalité, il faut changer sa vision du monde. Les dérivés les plus récents de cette pensée positive post-moderne⁷⁵ posent, cependant, de nombreuses questions épistémologiques quant au statut de la réalité en développement professionnel.

Primo, est-ce la pensée qui me gouverne ou moi qui gouverne ma pensée ?

Secundo, que devient l'esprit critique si toute réalité de vie professionnelle présente est considérée comme juste et féconde⁷⁶ ?

Tertio, quel statut donner à la réalité objective dans une vision strictement phénoménologique de l'expérience professionnelle ? Le risque d'un appauvrissement éthique du coaching réside dans cette conception nominaliste de la réalité du travail : pour le coach, la réalité de son client est celle perçue par ce dernier, telle qu'il la décrit et la raconte, un point c'est tout⁷⁷. Le secret professionnel est-il le cache-misère des stratégies attrape-tout du coach ?

Ce que le coach dévoile dans la relation à la réalité de son client, c'est précisément la limite de cette lecture factuelle et positive du réel. En l'invitant à se détacher de ses projections et de ses croyances, le coach est un artisan de la déconstruction du réel psycho-social dans lequel le client

⁷¹ Sigmund FREUD (1911), *Formulations sur les deux principes du fonctionnement psychique*, in FREUD, *Œuvres complètes*, vol. XI, Puf (2008)

⁷² François ROUSTANG (1999), *La fin de la plainte*, Odile Jacob

⁷³ Cf. *infra* § II-2

⁷⁴ Paul WATZLAWICK (1984), *La réalité de la réalité*, Seuil

⁷⁵ Cf. Ken WILBER, (2001), *A brief history of everything*, Shambhala

⁷⁶ Les travaux d'Esther et Abraham HICKS réunies sous le vocable de « loi de l'Attraction » décrivent bien cette ambiguïté épistémologique : la pensée créatrice rend-elle le mental tout puissant, ou au contraire la conscience de soi conduit-elle à se déprendre de l'arrogance du mental ? Cf. Rhonda BYRNE (2008), *Le secret*, Ed. Monde différent

⁷⁷ L'usage courant de feedbacks d'entourage dits « 360° » en démarrage de certains coachings entend adresser cette question. Nous verrons plus loin que l'illusion d'objectivité extérieure ne résiste pas au travail mené par la personne coachée.

croit agir. Ce processus de désillusion conscient⁷⁸, voire de désenchantement émotionnel⁷⁹, serait particulièrement subversif en sciences de gestion : si la soi-disant réalité est un état de sommeil, alors l'éveil passe par une mise à distance de cette réalité et l'ouverture à une réalité plus onirique⁸⁰, qui sous-tend la vision du leadership.

En définitive, le travail avec la réalité remplit deux fonctions en coaching. D'une part, civiliser le pouvoir en lui offrant une limite concrète. D'autre part, contester la réalité manifeste du monde professionnel en explorant le contenu latent de la demande et du propos du leader, pour l'aider à apprivoiser son ombre.

1.2 A la conquête de l'intériorité

Le fondement gnostique⁸¹ du coaching se résume en un postulat : la réalité intérieure précède et détermine la réalité extérieure. Quel impact cette anthropologie a-t-elle sur la conception du leadership en vigueur, notamment en entreprise ?

1.2.1 Un renversement de paradigme

Le paradigme utilitariste, forgé par Jeremy Bentham, John Stuart-Mill ou encore Adam Smith, repose sur une téléologie explicite : agir rationnellement, c'est agir en fonction d'un but. Le coaching inverse cette perspective, en élargissant l'anthropologie de l'*homo politicus*, cousin germain de l'*homo œconomicus*⁸², à une rationalité plus ontologique⁸³. En clair, sans passé, un leader n'a pas d'avenir. Le coaching se présente alors comme un protocole de conscientisation des fondements (croyances, valeurs, normes introjectées, etc.) de l'autorité personnelle. Retour de

⁷⁸ CHAVEL (2012), « Oser perdre ses illusions », *op. cit.*, pp.169-180

⁷⁹ On pense naturellement au « processus de civilisation » décrit par Norbert Elias comme à la fois conquête de la vie privée individuelle et normalisation des affects collectifs, notamment avec la société de Cour. Cf. ELIAS (1991), *La civilisation des mœurs*, Calmann Levy

⁸⁰ Don Miguel RUIZ (2005), *Les quatre accords toltèques*, Jouvence ; pour une application concrète aux sciences de gestion, voir Françoise MAGGIO, « Le coach toltèque », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.87-96

⁸¹ Cf. Baptiste RAPPIN, « Du coaching comme gestion et comptabilité de soi », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.11-22

⁸² L'analyse stratégique de Michel CROZIER, qui a beaucoup inspiré le conseil-expert, reste inscrite dans une conception libérale de l'agent économique : si le leader maximise son utilité, il est en pleine possession de ses enjeux externes. Cf. Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, (1977), *L'acteur et le système*, Seuil. A contrario, le coaching atteste qu'il y a une part d'ombre dans les mobiles d'action du leader, au-delà de la « logique du cœur » de PARETO reprise sous le terme d'intelligence émotionnelle popularisée par Daniel GOLEMAN. La critique de CROZIER est moins « culturaliste » qu'holistique et essentialiste : la rationalité performative ne résume pas la richesse et la complexité du monde intérieur qui gouverne le leader.

⁸³ WEBER (1921), *Soziologische Grundbegriffe*, Mohr-Siebeck UTB, p.63 (2004)

refoulé managérial, l'intériorité du leader est ignorée des ouvrages d'OB⁸⁴, réputée non mesurable et encore moins quantifiable. L'apparition d'outils d'« *insight* » managériaux tels que le feedback à 360° voire le MBTI relève le plus souvent d'un objectif de transparence dans la communication plutôt que de reconnaissance de l'intériorité, opaque et subtile des *drivers* intimes du leader.

Le développement du leadership s'était construit sur les mêmes référentiels que le développement des compétences : une accumulation de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, enrichie d'expériences désormais internationales⁸⁵, servirait de terreau à une identité professionnelle attestant une grande résilience individuelle⁸⁶. A contrario, le coaching procède d'une épure, d'une trace elliptique, d'un « enveloppement » intérieur⁸⁷ autour de l'énigme qu'est chacun pour soi-même, plutôt que d'un développement professionnel extérieur⁸⁸. Le coaching invite le leader à découvrir qu'il est déjà complet, plein de talents, s'il s'affranchit de ce qui l'entrave dans sa performance, pour être dans l'évidence de la vie⁸⁹, banalement et simplement.

Du contenu au processus, de la relation d'aide à l'introspection, de l'injonction à communiquer au « monologue assisté »⁹⁰... Le coaching opère un renversement dans le développement des leaders. Assurément, le coach est un drôle de paroissien dans la formation managériale et le conseil de carrières. A quoi le rattacher ? Il n'est pas moderne, en ce qu'il est « *consultor de procesos* » comme le dit l'association des coachs espagnols, l'AECOP⁹¹. Il n'est pas post-moderne non plus, puisque son œcuménisme politiquement correct ne résiste pas à la fragilisation des élites⁹². On peut esquisser un paradigme de l'entre-deux, baptisé « méta-moderne » : exercer du pouvoir, c'est reconnaître ce qui échappe à son propre vouloir, être puissant de sa propre impuissance, accepter ce qui transcende sa propre autorité : concrètement, le coaching marque l'avènement d'une gouvernance qui transcende le management⁹³. Renouant avec un leadership humaniste entre Terre – humilité, incarnation – et Ciel – inspiration, transcendance – le coaching

⁸⁴ Frédérique ALEXANDRE-BAILLY (2005), *Comportements humains et management*, Pearson

⁸⁵ Hervé BORENSZTEJN (2010), *Growing talent*, Marshall Cavendish

⁸⁶ Renaud SAINSAULIEU (1988), *L'identité au travail*, Presses universitaires de Sciences Po

⁸⁷ BOURY-GIROUD « Le corps en coaching de dirigeant » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.* pp.31-42

⁸⁸ Pour reprendre les catégories aristotéliennes, le coaching préfère une gnose ésotérique à un savoir exotérique ; c'est précisément le sens de la maïeutique socratique qui fait écrire à François ROUSTANG que dans la psychothérapie, c'est le psycho qui est en trop. Cf. ROUSTANG (2003), *Il suffit d'un geste*, Odile Jacob Poche, p.58 et ROUSTANG (2009), *Le secret de Socrate pour changer la vie*, Odile Jacob

⁸⁹ ROUSTANG (2009), *op. cit.*, p.139

⁹⁰ CHAVEL (2007), *op. cit.*, p.104

⁹¹ www.aecop.net, affiliée à l'EMCC

⁹² CHAVEL (2003), « A propos des responsables porteurs de sens : le coach est-il moderne ou post-moderne ? », *Cahiers de l'Actif*, 07/04

⁹³ Pierre-Yves GOMEZ, « Gouvernement des entreprises » in BOURNOIS et alii (2007), *Comités exécutifs*, Eyrolles, pp.683-689

inaugure une verticalisation de la gestion des talents, au-delà de l'horizon des parcours de carrière et référentiels de compétences⁹⁴.

1.2.2 Ombre et lumière, une esthétique de l'autorité

Le ré-équilibrage de la performance extérieure du leader avec sa richesse intérieure paraît évident une fois réalisé... Pour autant, rares sont les demandes de coaching formulant explicitement cette dualité intérieur/extérieur, par pudeur ou par ignorance. Le caractère pionnier de l'intériorité qui s'invite en développement professionnel est donc à souligner.

D'une part, la subversion de cet accompagnement intérieur tient à l'idée même de dualité, qui heurte l'idée de progrès personnel linéaire et visible. Dans une démarche presque taoïste⁹⁵, le principe de dualité, connu en tradition hermétique⁹⁶, est aussi aux fondements de la comptabilité d'entreprise. L'appliquer au développement des leaders oblige à sortir d'un modèle mécaniste de gestion individuelle et collective, à inclure l'aléa dans l'équation de l'investissement formation. Pour preuve, l'illusion du modèle charismatique d'autorité qui fit florès dans les années quatre-vingt dix a fait sélectionner des managers extravertis, hyper-actifs et souvent narcissiques⁹⁷, avant de faire ensuite machine arrière et constater la part d'ombre de ces modèles solaires de leaders. A l'échelle individuelle, il y va d'une nouvelle «écologie personnelle»⁹⁸, la contrepartie d'un leadership flamboyant et exemplaire étant souvent un effondrement physique ou psychique. Dans un cadre où l'enjeu est de «durer et d'être vu»⁹⁹, aucun exploit ponctuel n'a lieu sans un boomerang, qu'il soit privé ou public. Le premier effet du coaching est de prendre conscience de cet équilibre fragile entre succès et échec.

D'autre part, le coaching réhabilite la notion d'ombre face à une quête infinie de lumière en termes de résultat, d'efficacité ou de jouissance¹⁰⁰. La question est autant imaginaire et

⁹⁴ Cf. WILBER (2001), *op. cit.*

⁹⁵ Pour preuve de cette intuition en sciences de gestion, voir LANDSBERG (2003), *The Tao of Coaching*, Profile Business, un ouvrage d'OB écrit par un consultant de Mc Kinsey.

⁹⁶ HERMES TRISMEGYSTE (1908), *Le Kybalion*, Principe de Polarité

⁹⁷ Cf. McFARLIN, SWEENEY (2000), *op. cit.*, pp.199

⁹⁸ CHAVEL (2012), *op. cit.*, p.302

⁹⁹ *Ibid.*, p.157

¹⁰⁰ La littérature d'inspiration psychanalytique est très abondante sur cette question, pour montrer l'impossible quête de performance continue ; il est plus étonnant qu'elle range le coaching dans la catégorie des fauteurs de trouble, au nom d'un behaviorisme mécaniste, alors que la systémique et les TCC dont se réclament beaucoup de coachs ont été les premiers à décrire ce « *double bind* ». Voir notamment Catherine BLONDEL, « Le coach est-il le successeur du psy ? » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON et alii (2008), *op. cit.*, pp.261-273

symbolique que pratique et économique, puisque toute la « dialectique de l'*Aufklärung* »¹⁰¹ fonde cette amnésie de l'obscurité porteuse de sens dans cette économie psychique. L'impossible transparence des individus offre un risque totalitaire au regard de l'explosion des nouvelles technologies de l'information dans le monde du travail. Travailler sur l'ombre et dans l'ombre en coaching met en lumière que le mythe de Narcisse est moins valide que ceux d'Icare pour les « HiPo » et de Prométhée pour les dirigeants seniors¹⁰². L'ombre jungienne convoque un monde intérieur bien plus vaste que la technique positive de management ne le laissait augurer. Aller à la rencontre de ses ombres, dorées et sombres grâce au coaching, implique une perte d'équilibre sur trois plans au minimum : psychologique, onirique et initiatique.

Le coach déstabilise en changeant les repères de la personne coachée par ses questions et ses feedbacks. Des impasses se révèlent des portes dérobées, des portes ouvertes s'avèrent chimériques. Le silence, instrument majeur du dialogue, fait office d'ombre, en laissant le client s'abandonner au chemin qu'il parcourt.

Le coach permet de sortir de la peur de l'ombre ; plus le client fréquente ses zones d'ombre, plus il les apprivoise et s'en accommode. En sortant des sentiers battus, le leader exerce une gymnastique de l'inaccompli, comme en thérapie. Le monde du travail est un tel théâtre de névroses obsessionnelles et de faux semblants rationnels que l'on peut définir le coaching comme une thérapie pour bien portants¹⁰³. En convoquant d'autres songes, moins funestes, le coaching est une pratique re-créative de sens.

Enfin, le chemin étant lui-même la destination, l'ombre est personnifiée par des démons intérieurs qu'il s'agit d'affronter dans un combat singulier à l'épreuve de la vie professionnelle. Reprenant les archétypes du mono-mythe, certains processus de coaching assument explicitement ce voyage initiatique à la rencontre de soi¹⁰⁴, utilisant ou non des techniques psycho-magiques : visualisation créatrice, rêve éveillé, sophrologie, synchronisation des hémisphères cérébraux, etc. A la différence du développement personnel pur et simple, il ne s'agit pas seulement de mettre le client en état amplifié de conscience, mais de repérer le sens caché d'une demande apparemment triviale : un changement de poste ou d'orientation professionnelle, un conflit au travail peuvent dissimuler un jeu de pistes intérieur. Le coach sert alors d'oracle prosaïque à un leader pour faire

¹⁰¹ Theodor ADORNO, Max HORKHEIMER, (1944), *La dialectique de la raison*, Gallimard Tel, pp.24-57 (1974)

¹⁰² CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.153-163

¹⁰³ CHAVEL (2013), « Le coaching expliqué à mes enfants », in Master Initial Ciffop (coll.), *working paper*, LARGEPA (Université Paris 2)

¹⁰⁴ Voir par exemple « la danse du Dragon » présentée par Myriam ORAZZO (2003), *Trop stressé(e) ?*, Interéditions. Sur le « monomythe », cf. Joseph CAMPBELL (2010), *Le héros aux mille et un visages*, OXUS

des liens symboliques entre ici-maintenant et d'autres moments (histoire personnelle, archétypes sociaux). Dans l'infra-verbal, là où le leader imagine dire des choses insignifiantes, le coach inscrit que « tout fait signe et tout fait sens »¹⁰⁵ et transforme le leader en héros à la rencontre de son intériorité.

Moment d'inconfort, rêverie guidée ou voyage du héros ? Le coaching initie le leader à son ombre, dans un mouvement avant tout esthétique¹⁰⁶. Ce renversement de l'extérieur vers l'intérieur ne s'arrête pas à la dualité ontologique de l'ombre et de la lumière¹⁰⁷ : le leader n'est plus seulement un idéaltype masculin.

1.2.3 Le leadership féminin, l'avènement

Les *gender studies* ont apporté les concepts de diversité et de parité dans le monde du travail. Mais en tant que principe symbolique, le « féminin de l'être »¹⁰⁸ ne fait son entrée dans le développement du leadership qu'avec la banalisation du coaching, comme instrument de développement et non plus comme soin palliatif¹⁰⁹.

Le principe féminin est tautologique de l'intériorité et de l'inaccompli, qui sont le terrain même du coaching. L'accompagnement individuel consiste donc à féminiser le leadership, en donnant droit de cité à la fragilité, au subtil et à l'ombre dans la performance jusqu'ici phallogocentrique. Notre clinique atteste que le registre féminin demeure très largement méconnu et sous-valorisé, à commencer par les femmes en position de leadership, qui agissent en hommes, ayant parfois tôt oublié leur part féminine¹¹⁰. On ne naît pas plus leader féminin ou masculin, on le devient à partir d'une prise de conscience de son intériorité.

L'évolution des générations Y et Z au travail participe de ce mouvement, qui remet en question l'autorité patriarcale dans l'entreprise pyramidale. Les pratiques de bien-être étant réputées plus

¹⁰⁵ CHAVEL (2010), *op. cit.*, p.210

¹⁰⁶ On ne souligne pas assez que les exercices et outils efficaces en développement professionnel sont avant tout de beaux protocoles, répondant à un besoin de plaisir esthétique dans le monde du travail : pas seulement créatif, éthique et pertinent, le questionnement du coach invite aussi à l'émerveillement. Cf. CHAVEL (2012), *op. cit.*, p.57

¹⁰⁷ Cf. Roberto CASATI (2002), *La découverte de l'ombre*, Albin Michel

¹⁰⁸ Annick de SOUZENELLE (1997), *Le féminin de l'être*, Albin Michel

¹⁰⁹ Une piste de recherche en sciences de gestion pourrait être la place du coaching dans les représentations et les pratiques de développement des RH, tant celle-ci reflète l'évolution des mentalités dans l'entreprise, d'un registre de plomberie humaine ponctuelle à un droit de tirage de « thalasso de l'âme » des managers. Une question intéressante serait, par exemple, l'efficacité du coaching au regard de la fidélisation des hommes-clefs de l'entreprise...

¹¹⁰ Observatoire des gouvernances et des hauts dirigeants (2013), *Les hauts dirigeants au féminin : prendre le pouvoir sur soi*, Rapport d'étude, 11/13

féminines, la spécificité du coaching est pourtant de faire émerger une question autrement plus délicate et moins politique : comment co-existent les principes féminin et masculin à l'intérieur de chaque leader ?

A ce stade des travaux de recherche sur l'anthropologie du leadership, trois thèmes majeurs se dégagent.

D'une part, le mariage intérieur vs. l'affrontement extérieur entre hommes et femmes : sans nier l'inégalité des sexes et le plafond de verre qui touche les femmes exécutives, le coaching agit comme un medium pictural, un liant entre la tentation masculine – force, orientation résultat, rapidité – et la tentation féminine – faiblesse, intelligence de situation et sensibilité – dans les comportements au travail. Il est le miroir déformant des projections du leader sur son entourage. Le coach est un agent de fécondation mutuelle, il incarne l'entre-deux du mentor et du tuteur¹¹¹, coach respectivement au masculin et au féminin.

D'autre part, la croissance de l'enfant intérieur. Le caractère maïeutique du coaching n'est pas qu'une élégante métaphore, il décrit précisément un travail d'accouchement du leader¹¹² : la dimension créative, vivante et transformatrice du coaching a été décrite comme une mise à jour de l'enfant intérieur¹¹³ qui sommeille en chaque leader. D'un côté, il s'agit de renouer avec l'enfant que l'on a été et de consoler en tant qu'adulte les blessures vives de l'enfant ; de l'autre côté, il s'agit de sevrer son ego en le faisant grandir, au-delà de la tentation de toute puissance ; enfin, il s'agit de « travailler au service des enfants à venir », en se guérissant du transgénérationnel¹¹⁴.

En s'inspirant de la théorie de l'attachement, le coaching de dirigeants est bien un « jeu d'enfants »¹¹⁵ visant à soigner une carence de soin dans l'enfance, grâce à la rencontre miraculeuse entre le coach et son client, tous deux « enfants doués ». Le paradoxe du développement professionnel des dirigeants est le suivant : un dirigeant a un ego d'autant plus fort qu'il a été vulnérable dans le passé. La dimension féminine s'illustre dans une capacité d'inclure ce passé douloureux pour ne pas le rejouer sur la scène professionnelle présente, mais

¹¹¹ CHAVEL (2002), *art. cit.*

¹¹² CHAVEL (2011), « Coaching et maïeutique : comment mettre au monde son enfant intérieur » in SYNTEC (coll.), *Le coaching en mouvement*, Dunod, pp.149-158

¹¹³ Pour tout le paragraphe suivant, voir CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.81-116

¹¹⁴ Cf. Sophie BLANCHET « Les constellations systémiques » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.75-86

¹¹⁵ CHAVEL (2013), *art. cit.* BOURNOIS, CHAVEL, *op. cit.*, p.318

elle suppose aussi le recadrage de la plainte qui nécessite la dimension masculine du coach¹¹⁶. Le caractère hermaphrodite du coach est essentiel ici. Le coach est une « mère veilleuse » et un « père formant » pour son client¹¹⁷, l'invitant à passer d'un registre parent-enfant à une position d'adulte dans son leadership¹¹⁸.

Enfin, la question de l'altérité dans le développement professionnel. La responsabilité a longtemps été confondue avec la fonction d'autorité, une volonté de puissance en quelque sorte. L'avènement des « *soft skills* » symbolisé par le coaching redéfinit la responsabilité au plus près de son étymologie : avoir du répondant, répondre de ses actes au regard d'une autorité transcendante. Plus humble, cette conception de la responsabilité est aussi un renversement de perspective par rapport à l'éthique de la relation à autrui : avant de prendre soin de l'autre à l'extérieur, tout leader a rendez-vous avec l'autre en lui-même – qu'on l'appelle son ombre, son *self* ou son féminin intérieur selon les auteurs et les traditions. L'autre qui me constitue comme leader humain n'est pas le visage d'un partenaire professionnel¹¹⁹ ni un principe moral extrinsèque¹²⁰, mais la découverte concrète d'un espace plus vaste et plus restreint que moi dans mon intériorité. De ce point de vue, le coaching n'agit pas comme un édulcorant de la violence du pouvoir et de la barbarie de l'entreprise, mais comme une conversion à soi incluant au lieu d'exclure ce qui résiste à sa volonté : les larmes, les regrets, les doutes, les peurs, etc. De ce point de vue, il complète les quatre archétypes du masculin sacré de l'Amant, du Guerrier, du Magicien et du Roi par le féminin sacré, principe ontologique d'initiation dans les traditions hermétiques anciennes¹²¹. Le coaching ne rend pas plus égoïste ni plus altruiste, mais plus conscient de l'alchimie intérieure des principes masculin et féminin du leadership. Cette expérience intime peut-elle se transmettre et se modéliser ?

¹¹⁶ C'est la limite du tutorat de n'être qu'une consolation psychologique si elle ne s'accompagne pas d'une confrontation, dans l'esprit de l'école de Palo-Alto.

¹¹⁷ Bernard LEBLANC-HALMOS (1996), *Comment prendre le pouvoir ? Sérénité et efficacité*, Albin Michel

¹¹⁸ En référence aux états du moi modélisés par l'Analyse Transactionnelle d'Eric BERNE (1984), *Des jeux et des hommes*, Stock

¹¹⁹ Cf. Emmanuel LEVINAS (1971), *Totalité et infini, essai sur l'extériorité*, Kluwer Academic, Livre de Poche, pp.125, 146 (2003)

¹²⁰ Hans JONAS (1990), *Le principe responsabilité*, Cerf ; Jürgen HABERMAS (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard

¹²¹ Françoise GANGE (2006), *Avant les dieux, la mère universelle*, Alphée

1.3 Le coaching didactique, une éducation politique

Tout coaching est didactique : le client acquiert les outils du coach par porosité et les assimile dans son propre référentiel. On peut s'interroger sur le contenu de ce qui est transmis ici.

En développement professionnel, il est difficile de distinguer la formation de l'accompagnement. L'illusion des outils du coach, dûment copyrightés, ne dupe que les professionnels eux-mêmes en quête de crédibilité. Dans le développement du leadership, les principes actifs sont éminemment simples dans leur expression et complexes dans leur mise en œuvre¹²². En sciences de gestion, les querelles disciplinaires ne résistent pas à la question de l'efficacité pragmatique d'un outil d'*assessment* ou de développement managérial¹²³. En définitive, le coaching est une épure qui repose sur trois principes synthétique : la suspension de jugement, l'intention bienveillante et la subjectivité.

1.3.1 Subjectivité de la pleine conscience

Contrairement au *mentoring*, la relation de coach-coaché n'est pas un rapport de maître à disciple. Pour autant, le leader parfait son éducation politique au travers de son accompagnement individuel, notamment quand il s'agit d'un cadre à haut potentiel¹²⁴. Autant que Socrate pour Alcibiade, la figure de Machiavel¹²⁵ pour Laurent de Medicis est un mythe fondateur pertinent du coach, précepteur du dirigeant d'entreprise métamoderne. A contrario du conseiller de synthèse, le coach n'a pas prétention d'objectivité, il n'est prosélyte que de son refus de tout prosélytisme. Proche du système éducatif de tutorial dans les *college* anglais, il entraîne le libre arbitre du leader en exerçant le sien propre. La subjectivité du coach suppose qu'il n'a pas d'enjeu de pouvoir ni de savoir sur son client. Exercer sa subjectivité est sans doute le réel délivrable de l'accompagnement individuel du leader, et non pas l'obtention d'un blanc-seing de compétence ou d'un surcroît de vertu¹²⁶.

¹²² Le génie anglo-saxon du leadership repose sur cette capacité de formaliser de façon simple et universelle des protocoles de développement personnel et professionnel souvent plus complexes. La subtilité et la puissance des dérivés de la PNL, à partir d'une méthode relativement triviale au départ, en sont des exemples patents.

¹²³ Le pragmatisme n'empêche pas une épistémologie rigoureuse de l'impensé du coach. Cf. CHAVEL (2006), *op.cit.*, pp. 114, 185

¹²⁴ En *executive education*, le mot de coach fait florès ; beaucoup de jeunes cadres à potentiel qui choisissent de faire un MBA ont les mêmes motivations que pour un coaching individuel.

¹²⁵ Cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.103-130

¹²⁶ Les "sagesses en kit" rejaillissent dans les périodes incertaines, pour preuve l'exhumation actuelle des moralistes tels que Baltazar GRACIAN, cf. Gilles MARTIN (2013), *Zone franche*, Ed. du Palio, pp.209 et seq.

Cette subjectivité met en question l'approche courante de la supervision des coachs, conçue comme une hiérarchie implicite de contrôle déontologique mais qui s'apparente parfois à une allégeance au maître qui fit les heures sombres de la psychanalyse française¹²⁷. Avec les dispositifs d'« hypervision », supervision des superviseurs, on frise même le ridicule. J'ai proposé le néologisme d'« infravision »¹²⁸ pour désigner la position ultra-basse du sujet censé faire autorité dans ce coaching de coachs. La subjectivité consciente du coach inspire l'entrée libre dans une communauté d'apprentissage, apprentis-sages, tissant le lien d'un monologue intérieur assisté par le coach.

Le coaching est pour le leader un entraînement répété à s'assumer comme sujet conscient de ses actes et de ses propres contradictions, avant d'être une école de communication et de bienséance politique. Le risque qu'implique tout feedback subjectif inaugure une phénoménologie de la connaissance de soi, où le leader apprend à faire caisse de résonance au lieu de rechercher un impact assertif à tout prix. Renoncer à l'objectivité est aux antipodes de la culture des sciences de l'ingénieur, et peu orthodoxe en sciences humaines : en gestion des ressources humaines, la tentation positiviste des profils de leadership ne procède pas de cette subjectivité en pleine conscience du coaching. Cela heurte aussi les typologies psychologiques qui normalisent les comportements sans toujours intégrer de dynamique de développement individuel¹²⁹.

Au plus près de la situation de travail, le coach donne un reflet subjectif de la réalité qu'il perçoit de son client. Assez mystérieusement¹³⁰, il tombe juste : procédant d'une rationalité quantique¹³¹, la subjectivité du coach concilie deux postulats communicationnels apparemment contraires : être authentiquement subjectif et dire à autrui ses quatre vérités¹³². Ce principe de subjectivité est, en

¹²⁷ Cf. Daniel SIBONY (1992), *Le peuple psy*, Baland et François ROUSTANG (1976), *Un destin si funeste*, Minit

¹²⁸ Thierry CHAVEL, « Hypervision : qui supervise les superviseurs ? » in Emilie DEVIENNE (coll.) (2010), *Le grand livre de la supervision*, Ed. Organisation, pp.265-280

¹²⁹ Le Myers-Briggs Type Indicator, inspiré des archétypes de JUNG, est un exemple intéressant : très répandu en entreprise, son usage se limite souvent à la présentation du score, par autodiagnostic. Rares sont les consultants et coachs osant présenter la croix des fonctions, qui donne la dynamique de développement du profil individuel de chacun, évitant toute catégorisation définitive et hâtive. Cf. Geneviève CAILLOUX, Pierre CAUVIN (2000), *Le soi aux mille visages*, Ed. de l'Homme

¹³⁰ Cette question mériterait une prochaine recherche en sciences de gestion, autour de l'hypothèse d'un espace physique et symbolique où le coach puise ses feedbacks, abolissant les frontières de « moi » et « autrui », dans l'esprit du *Clean Space* et du *Clean Language*. Cf. Jennifer de GANDT, « La pensée métaphorique dans le coaching professionnel : *clean language*, *clean space* et modélisation symbolique » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.63-82

¹³¹ Wadih CHOUEIRI, « Coaching stratégique et pensée quantique », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.105-114

¹³² Sur la notion de « quatre vérités » en coaching, voir CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.117-152

fait, une poésie du développement professionnel, empêchant toute mécanique de la pleine conscience¹³³ : aucune technique ne saurait systématiser cette expérience dans l'ici-maintenant.

1.3.2 L'intention bienveillante au risque de l'aporie

Une hypothèse de travail centrale en coaching est qu'être en cohérence intérieure vaut mieux que d'assumer ses contradictions. Cette hypothèse ne va pas de soi dans le développement des RH, où la sphère privée reste taboue, et toute ascèse *a fortiori* hors sujet. La question de l'alignement entre l'intention et l'impact est pourtant centrale en coaching. Elle est orthogonale au cynisme qui est un kit de survie fréquent chez les cadres supérieurs en entreprise, dont la confiance s'est parfois émoussée au contact des volte-face stratégiques et restructurations à marche forcée.

D'un côté, poser la question de l'intention permet de convoquer l'éthique managériale ; si seul compte l'impact produit par un leader, alors tout est permis¹³⁴. Le management par objectifs peut générer de la double contrainte entre le court et moyen terme, les critères qualitatifs et quantitatifs, la marge commerciale et le chiffre d'affaires, etc. L'outil de fixation d'objectifs et son corollaire du plan d'action se distinguent des méthodes froides de gestion par cette interrogation préalable de l'intention, un mouvement d'engagement, une direction qui donne du sens¹³⁵.

De l'autre côté, la notion d'intention semble superflue dans certains développements récents sur le leadership, notamment inspirés du bouddhisme¹³⁶ ; avoir une intention, c'est encore exercer sa volonté et entretenir l'illusion conquérante d'agir pour obtenir un supplément de performance ou de bien être dans son leadership. En toute rigueur maïeutique, le lâcher-prise implique de renoncer à l'idée même d'intention dans son action, pour s'abandonner à un ensemble de potentialités que le coach ne ferait que dévoiler¹³⁷. On distingue ici une césure dans le coaching

¹³³ Jon KABAT ZINN, Christophe ANDRE et Thich NHAT HANH insistent dans leurs travaux de recherche sur la volatilité de l'état de pleine conscience. Hélas, les applications de la pleine conscience à la gestion et au stress s'éloignent parfois de cette prémisse pour en faire une mécanique du corps et de la pensée positive. Cf. Laurence BIBAS (2012), *Manuel de « mindfulness »*, Eyrolles.

¹³⁴ L'instrumentation des techniques comportementales dans le développement des forces commerciales et dans les formations à la communication des acheteurs montre que les outils de coaching sont amoraux en soi ; tout dépend de l'intention avec laquelle la PNL ou l'affirmation de soi sont utilisés.

¹³⁵ La notion de contrat en thérapie brève est parfois problématique, si l'objectif est assimilé au résultat escompté, alors qu'il ne sert qu'à mettre un cadre à la réalité du client. En psychologie humaniste, le sens émerge de l'intentionnalité, pas du résultat escompté. Cf. Carl ROGERS (1942), *Counselling and Psychotherapy*, Houghton Mifflin, Boston et Lucien LEMAIRE, "Le coaching existentiel" in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.23-36

¹³⁶ Mathieu RICARD (2013), *Plaidoyer pour l'altruisme*, NiL

¹³⁷ Vincent PIAZZINI, « Sagesse anciennes, techniques modernes », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.157-166. L'auteur préfère même le terme de « laisser-être », plus juste encore que le lâcher-prise qui suppose une intentionnalité.

quant au statut du mental, qui n'est pas sans effet sur la vision du monde que le coach transmet implicitement à son client :

- soit le leader apprend à gouverner sa vie par la pensée créatrice¹³⁸, et il crée littéralement sa réalité à partir de son mental ;
- soit le leader se désillusionne sur les chimères cognitives qu'il poursuit en prenant conscience de ce qui gouverne ses représentations, de l'ordre d'un état plus essentiel¹³⁹ (de paix, de confiance, d'amour inconditionnel, etc.).

Ce débat reste béant à l'heure actuelle, et ne recouvre pas une ligne de partage entre coaching américain vs. européen¹⁴⁰.

Dans le premier cas, le leader doit poser l'intention de se développer, dans l'autre il pose l'intention de ne plus en avoir... ce qui est presque une aporie. Dans une tradition orientale¹⁴¹, le coaching serait donc un exercice de l'entre-deux, entre contenu et forme, entre sens et évidence, entre intention consciente d'agir et immanence radicale de l'être.

Reste la bienveillance, comme mouvement foncier du leadership éclairé. La tension implicite du développement des ressources humaines est de concilier l'intérêt de la firme et le développement des hommes. Dans le champ du coaching, cette tension prend une acception particulière ; comment, sans verser dans l'angélisme ni le dogmatisme, concilier intérêt et désintéressement dans son action de leader ?¹⁴² Depuis une vingtaine d'années, des concepts tels que la gentillesse, la bienveillance ou la délicatesse ont fait leur entrée dans les grilles de développement managérial. Le concept de « *servant leadership* »¹⁴³ a ainsi formalisé l'avènement d'un leadership ouvert, accueillant la fragilité et la recherche d'un bien commun dans le giron de la performance comportementale.

Les frontières entre leadership et éthique sont désormais ténues : la formation managériale des élites est une éducation politique, qui est tout entière développement de la conscience (politique,

¹³⁸ On retrouve ici la conception matérialiste du développement personnel, notamment d'Anthony ROBBINS et certaines vulgarisations de la « puissance des intentions », cf. Wayne W. DYER (2006), *Le pouvoir de l'intention*, J'ai lu.

¹³⁹ On retrouve ici un courant de coaching spirituel proche des thérapies énergétiques et existentielles. Cf. Stéphane BROUTIN, « Le coaching de l'exceptionnel par le psychocorporel » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.97-104

¹⁴⁰ Cette hypothèse, que nous posions en conclusion du *Grand Livre du Coaching*, n'a pas pu être confirmée depuis 2008 au regard du foisonnement du coaching d'outre-Atlantique, plus protéiforme et moins idéologique qu'il y paraît.

¹⁴¹ Entendons par là d'inspiration hindouiste, bouddhiste ou taoïste. La notion de « vide » du Tao Te King se retrouve dans le concept de « non forme » chez Ramana MAHARSHI (1955), *L'enseignement de Ramana Maharshi*, Albin Michel (2005), p.173 ; Swami PRAJNANPAD (2009), *ABC d'une sagesse*, Albin Michel ; plus près de nous, Eckhart TOLLE (1998), *Le pouvoir du moment présent*, Ariane.

¹⁴² Cf. François-Daniel MIGEON (2013), *Le leadership authentique*, Eyrolles

¹⁴³ Robert GREENLEAF (2002), *Servant leadership*, Polist Press, New York

morale, et professionnelle)¹⁴⁴. Une ambition implicite du coaching consiste alors à concilier l'intérêt de la firme et le désintéressement de celui qui la dirige. Comme l'attestent les notions d'« authenticité » ou de « *sustainability* »¹⁴⁵, le dirigeant est pris dans un écheveau de développement matériel et immatériel¹⁴⁶. Comment éviter le risque moraliste voir évangélique d'un tel coaching ?

1.3.3 Subversive suspension de jugement

La suspension de jugement est la pierre angulaire du coaching professionnel, d'une subversion insoupçonnée dans le développement du leadership. En trace directe de l'« *epochè* » des Sceptiques, la suspension de jugement en coaching consiste à se méfier de toute opinion, fût-elle bienveillante sur le client ou sa problématique. Par une attitude en retrait par rapport au contenu du discours produit, le coach écoute sans ausculter, à l'opposé de l'expertise du « sujet supposé savoir »¹⁴⁷ dans le transfert psychanalytique. Renouant avec l'espace du dialogue socratique conçu comme une transe hypnotique¹⁴⁸, la suspension de jugement crée littéralement un champ dans lequel « ça » coache, une modification du rapport du client à son objet – sa demande, son besoin, son identité, et plus encore sa représentation de tout cela – qui permet de passer à autre chose. « La question ne se pose pas, il y a trop de vent » disait Boris Vian, tel pourrait être le principe actif du coaching inclus dans cette suspension de jugement. Quelle différence cela fait-il avec la neutralité bienveillante du psychanalyste ?

D'une part, le coach ne croit pas à l'existence d'une position neutre, dans une perspective systémique et quantique. Il est impliqué dans l'action concrète, dans le changement de posture que son client opère. En s'abstrayant du contenu du récit que fait le coaché sur son existence pour se concentrer sur la dynamique de vie en jeu, il tisse une autre trame de sens, plus détachée de l'illusion d'exister, précisément¹⁴⁹. Autrement dit, le coach n'a pas besoin d'être expert du

¹⁴⁴ La langue allemande est celle qui décrit le mieux cette proximité sémantique : « *Führung* » désigne à la fois le leadership et la ligne de conduite.

¹⁴⁵ Gayle AVERY, Harald BERGSTEINER (2011), *Sustainable leadership : Honeybee and Locust Approaches*, Routledge, New York

¹⁴⁶ Cf. MIGEON, « Expérience de la modernisation de l'Etat » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.137-146

¹⁴⁷ Jacques LACAN (2001), *Autres écrits*, Seuil, p.243

¹⁴⁸ Cf. ROUSTANG (2012), *op. cit.*, pp.205-220

¹⁴⁹ Ce point échappe parfois aux étiologues, pour qui le sens émerge du « pourquoi » plutôt que du « comment ». Cette querelle est notamment celle des psychanalyses contre les TCC. Voir par exemple Daniel SIBONY (2007), *L'enjeu d'exister, analyse des thérapies*, Seuil et Catherine MEYER (coll.) (2005), *Le livre noir de la psychanalyse*, Ed. les Arènes.

domaine de son client en entreprise, cela l'entraverait plutôt dans sa lucidité, son ingéniosité à faire un pas de côté qui seul est contagieux¹⁵⁰.

D'autre part, coacher est un verbe intransitif : la problématique, le secteur ou la fonction important peu. Dans une conception holistique, toute séquence de coaching est une fractale, la partie contenant la totalité de la personne. Monologue assisté plus que dialogue éclairé, le coach conduit la personne dans une mise en abyme de la question de départ, pour être face à une question plus ontologique et qui le laisse souvent médusé : art de l'accommodement du réel ou contemplation de l'ineffable, le coaching ignore la mise en équation psycho-sociologique et se tourne vers une méditation laïque¹⁵¹, avec pour seul objet de se détacher de l'objet – professionnel ou personnel. Le coaching stratégique¹⁵², d'inspiration psychanalytique le plus souvent, est donc plus proche du conseil de synthèse que du coaching proprement dit. Le cadre instauré par la suspension de jugement est exempt de l'idéologie personnelle du coach, quand bien même serait-elle humaniste ou gnostique ou autre... Dans l'esprit du « *clean language* » et du « *clean space* » issus de la PNL¹⁵³, la suspension de jugement épure l'échange singulier du coaching jusqu'à un vide intérieur, déjà décrit plus haut. L'éducation du leadership par le coaching consiste à s'affranchir des jugements – de valeur, de goût, d'opinion – pour permettre le dévoilement d'un « *true self* », pure énergie vitale, volonté de puissance nietzschéenne¹⁵⁴.

Un sésame du coaching professionnel subsidiaire est la culture générale des états-majors. Le coach n'est pas un « psy soft » ni un « super consultant ». Davantage bouffon du roi que cicérone, il pose un œil candide et ironique sur le pouvoir exécutif en entreprise¹⁵⁵. Car il s'agit moins d'accompagner un roi philosophe qu'un pèlerin repenté : gouverner les autres nécessite d'abord le gouvernement de soi, pourraient dire les coachs d'entreprise. Cette initiation à l'intériorité fait de l'entre-deux entre pouvoir et puissance le point d'équilibre fragile d'où parle le coach. Pourquoi alors le réserver à une élite hiérarchique ?¹⁵⁶

¹⁵⁰ On est proche ici de la pensée latérale que l'Antiquité nommait la « *mètis* », et qui se retrouve dans l'habileté professionnelle, le geste des gens de métiers qu'exhume le coaching dans l'exercice du leadership. Cf. Marcel DETIENNE, Jean-Pierre VERNANT (1978), *Les ruses de l'intelligence*, Flammarion Champs

¹⁵¹ Cf. Bertrand VERGELY (2004), *La foi ou la nostalgie de l'admirable*, Albin Michel

¹⁵² Nader BARZIN, « Le coaching stratégique » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.83-94 ; Gilles ARNAUD (2003), « A coach or a couch ? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting », *Human Relations*, 56/9/1131

¹⁵³ De GANDT, *art. cit.*, in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, p.64

¹⁵⁴ Voir le concept d'« *amor fati* » appliqué au coaching in CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.297-327

¹⁵⁵ On pourrait rapprocher ce procédé de celui de Montesquieu dans ses *Lettres Persanes*. Cf. CHAVEL, *art. cit.*, in BOURNOIS et alii (2007), *op. cit.*, Ed. Organisation, pp.260-263

¹⁵⁶ Olivier LOUCHE, « Coach diplômé, et après ? », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.117-124

II - Faire du coaching : une initiation au travail

Le coaching n'intervient pas ici et maintenant par hasard : il est autant le symptôme que le soi-disant remède de la crise du capitalisme post-industriel¹⁵⁷. Avènement du « souci de soi », société de l'immatériel, recul de la notion de propriété au profit d'une économie circulaire... Le coach est le marqueur d'un moment historique dans la civilisation occidentale. Au-delà de l'entreprise et de ses dirigeants coachés, le fait de faire du coaching nous renseigne sur la société civile, ses utopies dégradées et ses peurs millénaristes.

L'objet de ce chapitre est de rendre compte de la notion de travail dans une perspective d'accompagnement individuel en entreprise : envisagé comme un chemin de vocation, le développement personnel et professionnel célèbre la dimension poétique et symbolique du travail dans nos vies. Comment le coaching ré-enchanté-t-il le travail ? (§2.1) Comment le coaching adresse-t-il la question scandaleuse de la vocation ? (§2.2) Quels sont les points d'ancrage du coaching d'équipe ? (§2.3)

2.1 Réenchanter le travail

2.1.1 La chute du capitalisme managérial¹⁵⁸

L'utilitarisme est le fondement de la logique d'entreprise, mais aussi du coaching comme outil de développement des RH. C'est avec une attente de retour sur investissement¹⁵⁹ que l'entreprise fait coacher ses collaborateurs. Cela ne signifie pas que le coach soit lui-même lié à cette rationalité instrumentale : il croit, quant à lui¹⁶⁰, que le développement humain prime sur la performance *stricto sensu*, et fait l'hypothèse implicite : « qui peut le plus peut le moins ». Un leader coaché porte la promesse d'être mieux dans sa peau, *a fortiori* mieux dans son travail. De cette distorsion entre l'attente de la firme et la motivation du coach naît une béance interrogative, un entre-deux déontologique qui permet à l'imprévu et au « possible non impossible » de surgir dans la mécanique huilée des affaires. Peut-être la valeur ajoutée du coaching tient-elle tout entière dans cet espace de liberté et de malentendu ontologique entre le salarié et son travail ?

¹⁵⁷ Cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.13-38

¹⁵⁸ Pour tout le § suivant, cf. CHAVEL (2006), *op. cit.*, pp.32-40

¹⁵⁹ Sur la théorie du capital humain, voir Bernard GAZIER (2001), *Stratégies des ressources humaines*, La Découverte

¹⁶⁰ Sauf dans le cas d'un coaching comportementaliste orthodoxe, majoritaire dans le discours anglo-saxon mais minoritaire en pratique : ce discours business fonctionne comme un alibi marketing qui laisse mystérieux l'ouvrage réel du coach... Voir par exemple John WHITMORE (2009), *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London

D'une part, le coach atteste du moteur cassé dans le travail post-industriel. La rationalisation des organisations du travail était porteuse de l'utopie taylorienne d'une paix sociale entre le patron et l'ouvrier, avec une foi affichée dans la « science » des organisations. Pétri d'idéaux positivistes¹⁶¹, Taylor a forgé un modèle de séparation des fonctions de commandement, de contrôle et d'exécution, de parcellisation des tâches et d'individualisation poussée des activités. Avant même la chaîne tractée et le salaire à la pièce du fordisme, ce « One Best Way » a fait intérioriser la productivité par tout le salariat et véhicule une conception mécaniste de l'entreprise. Les sciences de gestion, à l'appui de la sociologie du travail et de l'ergonomie, n'ont pas cessé d'amender ce modèle pseudo-scientifique, qui ignore relations sociales¹⁶², culture¹⁶³ et pouvoir¹⁶⁴ dans l'organisation industrielle. Le succès du néo-taylorisme, notamment dans l'économie immatérielle – centres d'appel, industrie des loisirs, monde de la distribution et des services – atteste la plasticité du capitalisme managérial. Miroir libéral de l'idéal bureaucratique weberien, bien au-delà d'un modèle d'organisation industrielle, le taylorisme est devenu un précepte managérial, une ligne de conduite des affaires fondée sur l'économie d'échelles, la standardisation des processus qui peuvent l'être et la division du travail en tâches isolables et quantifiables.

Taylor¹⁶⁵ est le premier consultant en management. Son intention est d'optimiser les organisations, de fluidifier les systèmes productifs. Il imprègne toute la pensée d'OD et, conséquemment, le paradigme du conseil en organisation et en stratégie. Mais ce « *One Best Way* » ne répond plus au désarroi actuel des entreprises, qui vivent une crise de la représentation sans précédent¹⁶⁶. Là où s'arrête le savoir du consultant commence la sagesse du coach.

D'une part, le fonctionnement optimal des organisations s'accompagne d'une uniformisation des pratiques de gestion et de management. Les cabinets de conseil-expert se sont eux-mêmes taylorisés, proposant de la main d'œuvre hautement qualifiée, de plus en plus en régie opérationnelle et moins en diagnostic stratégique. La vision mécaniste, standard et cartésienne de la firme gomme les spécificités identitaires d'un métier, d'un secteur ou d'un type de gouvernance.

¹⁶¹ Cf. Auguste COMTE (1891), *Catéchisme positiviste*, Hachette-Bnf (2013)

¹⁶² Cf. Jean-Daniel REYNAUD (1985), *Les règles du jeu*, Armand Colin

¹⁶³ Renaud SAINSAULIEU (1988), *op. cit.*, chapitre 9

¹⁶⁴ Cf. Michel CROZIER (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil

¹⁶⁵ Cf. Frederick Winslow TAYLOR (1913), *Principles of scientific management*, CreateSpace Independent Publishing Management (2010)

¹⁶⁶ Cf. CHAVEL (2001), "Le coaching, une alternative au conseil?", *op. cit.*, pp. 67-90

D'autre part, l'accompagnement du changement a pris le pas sur le « *problem solving* » des consultants. L'informatisation de l'entreprise a transformé nombre de cabinets dont le cœur de métier était de faire des diagnostics et des recommandations *ad-hoc* en prestataires d'assistance à la maîtrise d'ouvrage informatique. SSII de luxe, ces cabinets voient dans le coaching un instrument pour humaniser la conduite du changement ; au gré des fusions d'entreprises, intégrations de la chaîne de valeur et recentrages sur un *core business*, on est ainsi passé insensiblement du management *du* changement au management *par* le changement¹⁶⁷. Le coaching d'organisation est ainsi à la charnière entre un édulcorant du changement par la technique, et une AMO¹⁶⁸ intégrative avec « *on the job training* ».

Enfin, la société de l'information a banalisé la valeur ajoutée du conseil-expert. Le recours aux grandes signatures du conseil-expert (feu-Bossard Consultants, Boston Consulting Group, Mc Kinsey & Company, etc.) s'est désacralisé depuis l'époque oraculaire où la recommandation d'un conseil était lue comme les augures d'une prospective stratégique. Ni les instituts d'analyse économique, ni même les sociétés d'études spécialisées (en marketing, en tendances)¹⁶⁹ n'ont plus le monopole du savoir. Appelés pour valider voire légitimer une décision stratégique déjà prise en interne, les cabinets de conseil en stratégie voient évoluer leur *business model* vers moins d'ingénierie du savoir et plus d'intelligence politique : seuls les conseillers de synthèse ont encore le pouvoir (ou l'illusion) d'apporter des solutions stratégiques à des clients dépossédés d'une vision¹⁷⁰ stratégique à court ou moyen terme.

¹⁶⁷ Cf. Pierre-Yves GOMEZ, Préface, in CHAVEL (2000), *op. cit.*, pp.7-10

¹⁶⁸ Assistance à la maîtrise d'ouvrage, cœur de métier actuel des anciens « *big four* » du conseil en management séparés de leur jumeau en audit : Accenture, PriceWaterhouseCoopers, CSC Peat Marwick et Bearing Point.

¹⁶⁹ Dans la grande-consommation, le « *crowd sourcing* » a révolutionné le conseil en marketing, à mi-chemin entre les réunions Tupperware de consommateurs et les réseaux sociaux qui font la popularité d'un produit instantanément. Cette désintermédiation du consulting marque en quelque sorte l'avènement d'une démocratie de l'information, avec un consommateur-citoyen mobilisé – gratuitement – pour orienter les stratégies des marques.

¹⁷⁰ France Telecom a opéré sa mue en Orange en représentant dans les années 1990 à lui seul 2% du marché du conseil-expert en France. L'observation empirique du marché du conseil suggère une hypothèse de recherche à vérifier : les PME externalisent leur « technostucture » vers du conseil à forte valeur ajoutée alors que les très grands Groupes recourent au conseil en régie comme à une sous-traitance de « support logistique » selon un calcul comptable de type « *make or buy ?* ». Voir à ce sujet Henry MINTZBERG (1998), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation

2.1.2 La banalisation du conseil profite-t-elle au coaching ?

Le conseil-expert s'est lui-même taylorisé, dans un mimétisme étrange avec ses clients, par la taille, les codes managériaux et la foi inconditionnelle dans les systèmes experts. A titre illustratif, beaucoup de laboratoires pharmaceutiques ont confié leur destin à une métrique froide faite de « KPI »¹⁷¹, des modèles de productivité clés en mains « 6Σ », ou encore des ERP¹⁷². Face l'aporie que ces systèmes désincarnés provoquent dans la firme, ils font appel au coaching pour sortir d'une équation amère : plus d'efficacité de fonctionnement = moins d'efficacité symbolique. L'industrie pharmaceutique est devenue si capitalistique qu'elle s'est calquée sur le modèle de la grande consommation, embauchant « des MBA au lieu de managers »¹⁷³, créant un sentiment de culpabilité croissant dans l'encadrement dirigeant. De ce point de vue, le recours au coaching s'apparente à un appel d'urgence pour redonner du sens de l'extérieur à des mécaniques économiques – trop – bien huilées. On est loin d'une initiation au travail fondé sur le dépouillement, le détachement ou l'ataraxie des chromos habituels du « bonheur au travail ».

Au demeurant, la taylorisation des prestations de services intellectuels n'épargne pas le développement professionnel et personnel : en France, l'outplacement, après le recrutement, s'est rationalisé, suite à la multiplication des antennes-emploi et des restructurations exigeant une volumétrie de coaching que les professionnels indépendants ne savent pas offrir. La concentration du secteur de l'outplacement, du mentoring voire du coaching de cadres intermédiaires semble inéluctable, si l'on en juge par le marché américain plus mature qu'en France.

Une nouvelle ligne de césure apparaît donc, non plus entre conseil et coaching, mais entre experts et maïeuticiens : la notion d'expertise est suspecte d'académisme, voire d'idéologie opposée au pragmatisme affiché de la firme. Seuls les journalistes et les médecins occupent encore ce terrain de compétences où l'expertise technique l'emporte sur l'intelligence relationnelle. De ce point de vue, un consultant-formateur, expert en psychologie industrielle, est moins proche d'un coach qu'une sage-femme qui applique la méthode socratique¹⁷⁴.

¹⁷¹ *Key Performance Indicators*, ou indicateurs clés de performance.

¹⁷² Progiciels de gestion intégrés, emblématiques d'un changement d'entreprise conduit par l'informatique et non par le système technique et humain. Cf. Michel LIU (2013), *Dynamique des organisations*, L'Harmattan

¹⁷³ Cf. Henry MINTZBERG (2005), *Des managers, des vrais, pas des MBA*, Ed. Organisation

¹⁷⁴ Cf. CHAVEL (2013), « Coach et sage-femme : un pléonasme ? », in *Dossiers de l'Obstétrique*, n°429, 09/13, Ed. Elpan

D'une part, le prestige des consultants s'est écorné à force d'être banalisé dans toutes leurs prestations immatérielles. Les consultants ou enseignants-chercheurs qui deviennent dirigeants d'entreprise ont parfois une vision plus technocratique que managériale¹⁷⁵. Plus encore, celle-ci se heurte au règne de l'argent-roi représenté par des acteurs externes de l'entreprise. La logique de l'actionnaire, qui justifie une lecture du management par le « *bottom line* », serait surtout la logique des analystes et « *spin-doctors* » ayant capté l'intérêt des propriétaires de l'outil de production éloigné du management¹⁷⁶. Le coach affirme n'avoir pas de savoir spécifique sur le contenu de la demande du client. Il est « consultant en processus », ou pourvoyeur d'une confiance¹⁷⁷ difficile à évacuer et à mesurer.

D'autre part, le système fiduciaire dans son ensemble ne fait plus recette¹⁷⁸ : après l'affaire Enron et la disparition d'Arthur Andersen, les banquiers (notamment d'affaires, qui sont en fait des consultants de haut vol) sont la nouvelle cible de la crise de la représentation actuelle, sans doute avant les avocats d'affaires : la confiance, instrument transactionnel de ces intermédiaires du marché du travail, a été écornée au gré de missions de complaisance, de conflits d'intérêt et de « *success fees* » induisant des honoraires sans mesure avec la rémunération d'un travail, interne ou externalisé. Censés créer de la transparence et de la fluidité les experts fiduciaires auraient produit de l'opacité et des sophismes. La promesse du coach n'est pas tant de vendre du sens que de faire accoucher les managers de leur propre sens vécu. Le discrédit du conseil-expert profite aux coachs « en position basse », offrant un support réputé plus modeste, plus ponctuel et aussi plus flou¹⁷⁹ que les dispositifs de conseil.

2.1.3 Travailler le champ du vécu symbolique

L'effondrement du conseil-expert atteste surtout la pauvreté symbolique de l'entreprise, dont la logique strictement financière dissoudrait toute velléité éthique¹⁸⁰. Réduite au statut d'anecdote marketing ou d'accessoire divertissant, la culture esthétique¹⁸¹, philosophique voire poétique¹⁸² du

¹⁷⁵ Cf. Lewis PINAULT (2000), *Consulting Demons*, Harper Business, New York

¹⁷⁶ C'est la thèse de Pierre-Yves GOMEZ (2001), *La république des actionnaires*, Bayard

¹⁷⁷ Jean-Paul BURGUES, « La confiance, une condition *sine qua non* au changement » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.411-416

¹⁷⁸ CHAVEL (2001), *op. cit.*, pp.22-31

¹⁷⁹ Cf. Pauline FATIEN-DIOCHON, « L'ambiguïté au cœur de l'efficacité du coaching ? Une analyse des dynamiques de pouvoir » in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.207-218

¹⁸⁰ On connaît la formule célèbre de Milton FRIEDMAN en 1970 : « *The social responsibility of business is to increase its profit* », in Peter ULRICH (1992), *Ethik und Erfolg*, Haupt Verlag, Berne, p.39

¹⁸¹ L'émergence de la stratégie comme discipline profane à part entière est concomitante de l'invention de la perspective dans la peinture de la Renaissance. Cf. Dominique CHRISTIAN (1997), *Art de diriger et art de peindre*, Difer

conseil-expert n'est pas venue à bout de l'inertie matérialiste dans le management : « au final, une entreprise reste un produit qui se vend et s'achète »¹⁸³. Comment rendre compte du sens vécu dans le travail sans un supplément symbolique extra-économique ? Dans quel référentiel le chercher pour éviter un patchwork syncrétique ? Qu'ont à faire les coachs de cette question symbolique dans le monde du travail ?

Les sciences de gestion n'échappent pas au principe d'incomplétude d'Heisenberg : aucun système de pensée ne peut penser son propre impensé. Recourir à un méta-référentiel du leadership n'est donc pas absurde pour dire le sens du leadership.

La médiologie de Régis Debray¹⁸⁴ est un premier repère méthodologique que j'ai emprunté théoriquement¹⁸⁵ et expérimenté dans la pratique du coaching didactique¹⁸⁶ : il n'y a pas de réalité pratique sans son miroir symbolique dans une perspective réaliste et non nominaliste¹⁸⁷. A *fortiori*, l'objet technique est une intermédiation nécessaire entre pratique et symbolique et royalement ignorée par la sociologie de la connaissance, la cybernétique et les sciences de l'éducation. Intégrant et dépassant ces disciplines, la médiologie passe l'objet technique au carbone 14 de sa charge symbolique et de ses usages pratiques, sans prééminence de l'un ou l'autre : la roue du cycliste, le facteur dans la correspondance, la presse dans la guerre sont dignes d'une recherche sémiographique. Pourquoi les outils de gestion, à commencer par le management, en seraient-ils moins dignes ? En appliquant cette démarche au coaching de dirigeant, émerge le continent symbolique du leadership : un tableau de bord, un discours inaugural ou une décision de rémunération sont plus que des optimisations économiques, ils contiennent un mythe fondateur, un conte dont quelqu'un est le héros, un systèmes de codes, de rites, de signes d'appartenance et de symboles du pouvoir.

¹⁸² Dans le monde anglo-saxon, où la critique idéologique du travail est moins prégnante, les gourous du management qui empruntent leurs sources à la littérature ou aux arts sont souvent des *speakers* très demandés en entreprise. Mais leur impact va-t-il au-delà d'une vignette rafraîchissante en séminaire d'*executive education* ? Cf. Paul CORRIGAN (1999), *Shakespeare on management, leadership lessons for today's managers*, Kogan Page, London

¹⁸³ Françoise PIOTET, « Séminaire de sociologie du travail », *DEA Développement des Ressources Humaines*, CNAM, 02/2004

¹⁸⁴ Régis DEBRAY (1986), *Introduction à la médiologie*, Puf, et Louise MERZEAU (coll.), (1998), « Pourquoi des médiologues ? », *Cahiers de médiologie*, n°6, Gallimard

¹⁸⁵ CHAVEL (2006), *op. cit.*, p.20

¹⁸⁶ CHAVEL (2003), *op. cit.*, p.35

¹⁸⁷ Par allusion à la Querelle des Universaux autour de Guillaume d'OCCAM. Voir CHAVEL (2006), *op. cit.*, p.117

On opposera à cette démarche que la sociologie contemporaine¹⁸⁸ l'a déjà balisée. Mais le génie propre de la médiologie est de penser l'articulation idéologie/technique/pratique, qui perce à jour le pseudo-pragmatisme de la gestion d'une part, et le soi-disant déficit de sens du travail postindustriel d'autre part.

La représentation symbolique du travail donne à voir, en filigrane, « au nom de quoi » le dirigeant agit et, on l'espère, use du coaching. Si le coach est un outil de management, comme l'entend le *mainstream* comportementaliste¹⁸⁹, cela ne dit pas de quelle métaphysique il participe à son insu.

L'approche lacanienne, attentive à l'articulation entre réalité, symbolique et imaginaire, n'apporte pas non plus de réponse satisfaisante à cette question de l'entre deux praxis/sens dans le travail : cette approche critique du travail¹⁹⁰ s'intéresse exclusivement au contenu (du langage, de l'inconscient, etc.) et non au processus vécu par le sujet au travail : l'approche RSI, y compris en coaching¹⁹¹, fige des rites professionnels, des fantasmes de pouvoir et d'autres catégories psychanalytiques comme autant d'hypostases définitives sur le sens à vivre dans le coaching professionnel. Prisonnier du jugement sur le contenu du travail, ce coaching symbolique ne rend pas compte de ce qui se joue de subtil dans un accompagnement professionnel en termes d'acceptation de la Réalité, de subversion Symbolique et de mystère de la présence que les matérialistes perçoivent comme un Imaginaire.

Mais l'entreprise où se déploie le travail aujourd'hui, elle-même objet médiologique, est aussi un lieu de pouvoirs. Le champ symbolique suppose aussi une grille pour rendre compte de la légitimation du pouvoir économique et social, au-delà d'un *One Best Way* indiscutable en sciences de gestion *in situ*. Pour poser cette légitimation, j'ai proposé le recours au courant des économies de la grandeur¹⁹² : telles des poupées russes, les organisations du travail complexes imbriquent des « cités de justification » où les actes posés dans le travail sont sous-tendus par un référentiel invisible parmi les 7 suivants : cité inspirée, cité domestique, cité marchande, cité

¹⁸⁸ Notamment les structuralistes héritiers de Roland BARTHES, Michel FOUCAULT et Pierre BOURDIEU.

¹⁸⁹ Par exemple Daniel FELDMAN, Melenie LANKAU (2003), "Executive coaching : a review and agenda for future research", *Journal of Management*, 31, pp. 829-848. Pour une analyse approfondie, voir Héloïse CLOET, Frank BOURNOIS (2011), « Cartographie de la valeur ajoutée du coaching », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 79, p 4-24

¹⁹⁰ Voir par exemple l'analyse de Catherine BLONDEL (2009), *Quand le travail fait symptôme, essai de psychanalyse appliquée*, Ed. Vis à vis

¹⁹¹ Cf. Christian LUJAN (2007), « Approche R-S-I : mettre en perspective nos praxis », *Université des coachs*, Manuscrit non publié

¹⁹² Robert SALAIS, Michaël STORPER (1995), *Les mondes de production*, Editions de l'EHESS

industrielle, cité civique, cité de l'opinion et cité de la révolte¹⁹³. Le mérite de cette grille est de verticaliser les justifications symboliques dans l'action économique, en situant le monde du travail dans une histoire et un écheveau de sens qui sont toujours plus chargés qu'une stricte action pratique.

En déconstruisant la soi-disant pragmatique du travail postmoderne, cette lecture symbolique réenchante le travail. Un changement de site industriel, un déménagement du siège sont toujours plus signifiants que le strict calcul d'optimisation d'une ressource. Le travail taylorisé n'en est pas moins aliénant ou paré d'un attribut savant – comme les disciplines d'histoire d'entreprise, ethnologie industrielle, sociologie de métiers. Quelle place le coach occupe-t-il dans ce travail de réenchantement ?

2.1.4 *Animal laborans vs. Homo faber*

La crise de la représentation n'est pas tant l'effet d'un déficit, qu'un excès de sens possibles. A l'échelle du développement personnel et professionnel, les managers coachés sont face à un épuisement des sens : de promotions décevantes en conflits hiérarchiques bloquants, d'impasses à l'expatriation en projets personnels ajournés, la carrière est une succession de désillusions, non pas de désenchantements. Car le travail est un lieu où la réalité s'impose et résiste à tous les fantasmes et dénis, même brutalement. Le coaching est alors un moyen de rendre compte du sens caché dans le travail de chacun, quel qu'en soit le contenu¹⁹⁴.

D'une part, le rapport au travail en dit plus long que le travail lui-même. Le coaching, en suspendant le temps et l'espace productifs, interroge le client sur la représentation qu'il aurait de son travail, s'il en avait une... En ce sens, il y va de la conscience professionnelle, puisque toute conscience est conscience de quelque chose. Tailler des pierres, être cantonnier ou bâtir des cathédrales : l'anecdote attribuée à Charles Péguy témoigne de la responsabilité de l'acteur-observateur de sa tâche pour en saisir la quintessence.

D'autre part, le travail agit en nous davantage que nous agissons sur lui. En d'autres termes, le leader est « travaillé », dans son corps et son esprit, par l'exercice répété de tâches. La pénibilité et la routine ne sont pas que facteurs de souffrance psychique – rapport de domination¹⁹⁵,

¹⁹³ Cf. Antonio NEGRI (1994) « Relire Boltanski et Thévenot : sociologie et philosophie politique, *Multitudes*, 13 p.

¹⁹⁴ Pour tout le § suivant, voir CHAVEL (2012), *op. cit.*, pp.21-70

¹⁹⁵ Cf ; David COURPASSON (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Puf

aliénation identitaire¹⁹⁶ souffrance psychique. Si le coaching se réduit à la prise en charge des risques psycho-sociaux¹⁹⁷ à la prévention des *burn-out*, il n'est qu'une instance clinique normative et humanitaire, au final un agent de conformité. Le travail est aussi un temps vécu de socialisation, de concrétisation matérielle et de confrontation à nos désirs et nos schémas répétitifs. L'ergonomie est plus proche du coaching, dans sa *Gestalt* : le geste professionnel fait écho à un mouvement intérieur plus profond, de dévouement ou d'emprise, de création ou de consommation, de fuite ou de quête. La répétition inscrit une question dans le corps, pas seulement douloureux, mais aussi métaphysique¹⁹⁸.

Le travail ne se résume pas à sa face manifeste. Le coach est-il le thérapeute d'un inconscient professionnel qu'il faudrait circonvenir pour devenir un leader performant ? Quelle est cette réalité professionnelle souterraine qu'il s'emploie à dévoiler dans l'accompagnement individuel ?

D'une part, le travail recèle l'œuvre : sans même aborder la théologie du travail, l'outil professionnel repose sans cesse la dialectique aristotélicienne entre *teknè* et *poiesis*, reprise par Saint-Augustin puis par Hannah Arendt¹⁹⁹ d'*animal laborans* vs. *homo faber*. Le travail du leader, labeur intellectuel rémunéré supposé dégagé des contraintes matérielles, n'est pas soit aliénant soit épanouissant, il est potentiellement les deux à la fois, à tout instant. Cette polarité, centrale en sociologie du travail²⁰⁰, est aussi le matériau du coaching, dans la dualité ontologique du matériel et de l'immatériel. J'ai formulé que le coaching permet d'« exercer son Job »²⁰¹, par allusion au texte biblique : le travail se présente alors comme une expérience totale d'humilité radicale, d'impuissance de l'ego et, pourtant, de révélation d'un sens existentiel. Mon hypothèse est que le coach permet à son client un dessaisissement de cette question enivrante ; la découverte qu'il n'y a pas de point fixe, pas plus dans la confiance en soi que dans une violence subie, est l'entre-deux du coaching par excellence, une transe hypnotique où seul le geste de consentement au travail, comme un abandon au réel, liquide toute velléité intellectuelle qui couperait de l'expérience

¹⁹⁶ Cf. Christophe DEJOURS (1993), *op. cit.*, p.61

¹⁹⁷ Matthieu POIROT, « Coaching et prévention des risques psycho-sociaux », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.185-192

¹⁹⁸ Sur la dimension sacrée du travail, voir notamment Pierre TEILHARD de CHARDIN (1957), *Le milieu divin, essai de vie intérieure*, Seuil (1998) et dans un registre social, Simone WEILL (1950), *La pesanteur et la grâce*, Pocket (1993)

¹⁹⁹ Hannah ARENDT (1961), *Condition de l'homme moderne*, Calmann Levy et (1929), *Le concept d'amour chez Saint-Augustin*, Rivages (2000)

²⁰⁰ Pour mémoire, cf. Georges FRIEDMANN (1956), *Le travail en miettes*, Gallimard

²⁰¹ CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.323 voir aussi Carl Gustav JUNG (1964), *Réponses à Job*, Buchet-Chastel, René GIRARD (1985), *La route antique des hommes pervers*, Grasset et Annick de SOUZENELLE (1999), *Job sur le chemin de la lumière*, Albin Michel

absolue d'être vivant. « Dans vie professionnelle, il y a vie »²⁰², le secret du coaching peut-il se résumer à cette simplicité naturaliste ?

En creux, tout coaching en entreprise pose aussi la question du métier vs. la fonction ; le modèle de compétences du travail post-industriel, *a fortiori* dans les entreprises de services, a perdu toute référence à un travail manuel²⁰³, outillé dans une réalité physique. Le coaching permet-il de renouer avec un rapport artisanal au travail ? Empiriquement, on observe trois conditions qui favorisent cette attention à la transmission d'un rapport riche de sens dans le travail²⁰⁴ : d'une part, certains secteurs marqués par un savoir-artisanal (luxe, métiers de bouche, métiers d'art), d'autre part les entreprises familiales non cotées plutôt que celles détenues par un actionnaire anonyme ou par actions, enfin les cultures d'entreprise orales plutôt que celles dotées de processus et de normes écrites. Le coaching agit comme un rappel qu'un autre rapport au travail est possible que l'exécution de tâches bureaucratiques ou le cynisme technocratique.

D'autre part, la technique légitime la barbarie au travail : la perspective phénoménologique du coach conduit à une méfiance envers la technique qui le distingue du consultant porteur d'un outil copyrighté ou d'une technique réputée miraculeuse. Dans cette perspective heideggerienne²⁰⁵, le coaching déconstruit l'outil du leader – que ce soit son discours, son image, son pouvoir, ou son outil de production. Le XX^e siècle est un moment critique dans la façon de concevoir le travail industriel. Le régime concentrationnaire a en effet rendu « pensable et possible », pour parler comme Hannah Arendt, une industrialisation raisonnée du crime contre l'humanité. La question pour le leader coaché n'est pas seulement éthique mais aussi très prosaïque : que devient la conscience professionnelle lorsque les moyens de communication et les systèmes d'information offrent une rationalisation rapide, aseptisée et anonyme de toutes les décisions ? Une entreprise soumise aux ordinateurs évacue toute forme de conscience, bonne²⁰⁶ ou mauvaise²⁰⁷.

Le coaching prend ici ses distances idéologiques avec le dolorisme matérialiste, choisissant une voie d'espérance plutôt que celle des « professeurs de désespoir »²⁰⁸ inspirés du structuralisme.

²⁰² CHAVEL (2012), *op. cit.*, p.99

²⁰³ Cf. Alain TOURAINE (1965), *Sociologie de l'action*, Seuil

²⁰⁴ Cf. Richard SENNETT (2010), *Ce que sait la main*, Seuil

²⁰⁵ Cf. Martin HEIDEGGER (1927), *Etre et temps*, Gallimard (1986)

²⁰⁶ Voir l'étrange essai du directeur général de Danone, Emmanuel FABER (2011), *Chemins de traverse*, Albin Michel, mélange d'érudition personaliste et de libéralisme éclairé

²⁰⁷ Cf. un roman imprégné de l'Ecole de Francfort, François EMMANUEL (2000), *La question humaine*, Stock

²⁰⁸ Nancy HUSTON (2004), *Professeurs de désespoir*, Actes Sud. Pour tout le § suivant, voir CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.144-150

« *Arbeit macht frei* » : le développement personnel est né à Auschwitz : là où la barbarie technique semble triompher, la conscience humaine est une flamme de vie dont rien ne peut venir à bout. Dans des gestes de simple bonté²⁰⁹ ou dans l'abnégation individuelle transcendée par le service aux autres²¹⁰, dans un but intime chevillé à l'âme²¹¹ ou dans une discipline d'espérance en actes²¹², le travail donne mille occasions sans cesse renouvelées de tenir debout et de vivre sa vocation d'homme.

2.2 La question scandaleuse de la vocation

2.2.1 La boîte noire de la motivation

« La façon dont un être humain accepte son sort et toute la souffrance que cela implique, la manière dont il porte sa croix, lui donnent amplement l'occasion – même dans les circonstances les plus difficiles – de donner un sens plus profond à sa vie. Il peut alors agir avec dignité, courage et désintéressement. »²¹³

La motivation au travail est un concept mou, forgé au moment où le travail a perdu son sens intrinsèque. Confondant stimulation externe et besoins intimes, valeurs individuelles d'engagement et plaisir collectif au travail (et inversement) la notion de motivation au travail ne trouve de fondement scientifique ni dans l'éthologie, ni dans la psychologie sociale²¹⁴, ni dans la psychanalyse, ni dans la micro-économie. Des approches empiriques ont donné lieu à une grille heuristique des facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction au travail²¹⁵, qui a largement structuré les outils d'*incentive* managérial et de mesure du climat social dans la mouvance de l'Ecole des Relations Humaines²¹⁶. D'autres auteurs ont montré l'importance de l'anthropologie inconsciente des managers dans la mobilisation de leurs collaborateurs²¹⁷. Il n'empêche, la vulgate managériale véhicule pour une large part l'idée que l'on peut « motiver » ses collaborateurs ; dans cette

²⁰⁹ Cf. Magda HOLLANDER-LAFON (2012), *Quatre petits bouts de pain*, Albin Michel

²¹⁰ Cf. Etty HILLESUM (1995), *Une vie bouleversée*, Seuil

²¹¹ Cf. FRANKL (1988), *op. cit.*, p.55

²¹² Cf. Tzevan TODOROV (1994), *Face à l'extrême*, Seuil

²¹³ FRANKL, *op. cit.*, p.82

²¹⁴ Le mot n'apparaît même pas dans la théorie de l'engagement, cf. Robert-Vincent JOULE, Jean-Léon BEAUVOIS (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble

²¹⁵ Cf. Frederick HERZBERG (1971), *Work and the nature of man*, Staples Press, New York

²¹⁶ Cf. Jean-Michel FOURGOUS, Brigitte ITURRALDE (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Ed. Organisation et pour mémoire F.-J. ROETHLISBERGER, W.-J. DICKSON (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge

²¹⁷ Voir par exemple les célèbres Théories X et Y de Douglas Mc GREGOR (1960), *The human side of Enterprise*, Mc Graw Hill, New York

perspective instrumentale, le coaching est vu comme un outil de « *people retention* », une gratification implicite censée fidéliser les cadres à potentiel. Or, rien ne permet de confirmer que « l'investissement formation »²¹⁸, *a fortiori* dans un accompagnement personnalisé, ait un effet universel et direct sur l'attachement professionnel. Une recherche intéressante à conduire consisterait à croiser ces théories de la motivation avec une grille des profils de leaders par secteurs d'activité pour corréler l'usage du coaching à la loyauté envers la firme.

Moins mécaniste, la psychologie humaniste²¹⁹ s'est emparée de la notion de motivation, vue sous l'angle de besoins fondamentaux à satisfaire. L'intérêt de ces travaux, notamment dans leur traduction technique en communication non-violente, consiste à mettre en exergue la responsabilité de chacun dans la connaissance et la satisfaction de ses propres besoins. En rupture avec le behaviorisme, cette approche rapproche plutôt la motivation au travail d'une psychologie des profondeurs²²⁰ appliquée : un collaborateur motivé exerce un travail qui rencontre son véritable moteur dans l'existence. Ni la rémunération, ni le niveau de responsabilités, ni même le contenu intrinsèque du travail ne suffisent à cerner cette boîte noire de la motivation. Dans cette perspective, le coaching n'est ni une gratification pavlovienne, ni un dopant narcissique, ni un supplétif de sens, mais un véhicule d'introspection pour dévoiler sa motivation profonde.

Fatalement, la notion de motivation au travail déborde du monde professionnel : dans une société de chômage de masse, l'identité professionnelle est constitutive de l'identité sociale, comme l'a démontré la théorie du salaire vital²²¹. La civilisation industrielle a sérieusement dégradé l'idée de « joie au travail »²²² et les théories de la motivation semblent un maigre expédient à la démotivation latente du travail dématérialisé. Chercher un sens dans son travail, c'est aussi trouver un sens à sa vie, dans la vision de Victor Frankl ou d'Hannah Arendt. Le coaching et la psychothérapie existentielle interviennent dans ce moment historique où meurt le travail et renaît la profession.

²¹⁸ Bertrand SCHWARTZ (1994), *Moderniser sans exclure*, La Découverte

²¹⁹ Voir principalement Carl ROGERS (1942), *op. cit.*, Abraham MASLOW (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard et Marshall ROSENBERG (2004), *Les mots sont des fenêtres*, La Découverte

²²⁰ Au sens de JUNG.

²²¹ L'évolution des théories d'économie du travail reflète cette porosité croissante entre sphères économique, socio-culturelle et psychologique. Cf. GAZIER, *op. cit.*, p.98

²²² Du titre d'un ouvrage de sociologie ouvrière imprégné de l'utopie socialiste ; Henri de MAN (1930), *Joie du travail*, Librairie Félix Alcan

En effet, le coaching met en abîme le travail dans les différentes couches expérientielles que ce dernier traverse dans nos vies : trivial, psychologique, sociologique, culturel, poétique voire onirique.

Circonspect devant le travail comme avatar du capitalisme tardif²²³, la personne coachée déconstruit donc le spontanéisme de la motivation. Il n'y a pas d'explication « pragmatique » à la motivation dans le travail, chaque question ouvrant sur une autre plus subtile, et ainsi de suite jusqu'à un enjeu plus intime de croyance intime sur sa valeur intrinsèque, sur sa place dans le monde, sur le degré d'optimisme face à la vie²²⁴, etc. Ces « cartes du monde » rendent compte d'une carrière professionnelle bien plus qu'un curriculum vitæ²²⁵. Le coach invite à regarder en dessous de la surface des compétences, des comportements et des intérêts raisonnés pour cerner la question existentielle que le travail pose à chacun : « quelle est ma raison d'agir ? ». Au-delà de la pénibilité ou de la jouissance, de l'ennui ou de la passion, le travail est une énigme à résoudre dans le for intérieur de chacun²²⁶. En quoi le coach éclaire-t-il cette introspection ?

2.2.2 Une conduite accompagnée

Etymologiquement, exercer sa profession, c'est répondre à une vocation²²⁷. Le travail est un processus, non pas une valeur absolue qu'il s'agit d'encenser ou de honnir selon l'option idéologique dont on se réclame. De ce point de vue, le coach est un archéologue de l'impensé professionnel intime. Conjugué au futur antérieur²²⁸, le coaching n'est pas qu'une célébration du moment présent, une méditation sur le travail. En interrogeant le client sur sa conscience professionnelle, le coach ouvre une boîte de Pandore²²⁹ qui dépasse le seul monde du travail.

D'une part, il invite à chercher le sens dans l'origine et pas seulement dans la destination de la carrière professionnelle. Revisitant l'ontologie et l'affectivité dans une rationalité d'entreprise

²²³ Au sens du *Spätkapitalismus*, concept de l'Ecole de Francfort.

²²⁴ La Programmation Neuro-Linguistique (PNL) explore et décrypte efficacement ces représentations en abyme, notamment Robert DILTS (2006), *Changer les systèmes de croyance avec la PNL*, Dunod Interéditions

²²⁵ Sur la pensée créatrice et ses conséquences sur le volontarisme managérial, voir *infra* § III-3

²²⁶ Cf. BOURNOIS et alii (2003), *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, p.26

²²⁷ Cf. Max WEBER (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon (1964)

²²⁸ CHAVEL (2003), *op. cit.*, p.63

²²⁹ Il s'agit bien du mythe de Pandore, d'Epiméthée et de Prométhée qui est à l'œuvre dans la vocation professionnelle. Le titan ne profane rien en donnant le feu sacré aux hommes, au contraire il crée les conditions d'une émancipation en conscience. Tant de dirigeants sont prométhéens, mais oublieux de leur feu sacré... Cf. Annick de SOUZENELLE (1998), *Œdipe intérieur*, Albin Michel (2008), p.11

largement téléologique²³⁰, le coaching renoue avec le destin professionnel, les traces mnésiques qui éclairent l'impensé d'une carrière. Reconnaître l'enchaînement de causalité qui conduit à un « job » fait prendre de la distance avec les notions strictement mentales d'objectif, de projet et de plan d'action qui sont légion dans le conseil en gestion de carrière. Ni déterministe ni libéral, le coaching pose sans arrêt la question du choix conscient, qui transcende tout engagement professionnel. Cet entre-deux d'un libre arbitre professionnel est proche de l'« *amor fati* »²³¹ de Nietzsche, qui reprend le « *conatus* » spinoziste. Cette persévérance dans le devenir concilie la nécessité qui s'impose à nous et le souffle créateur qui nous anime pourtant. Le coaching véhicule implicitement la possibilité que rien ne soit inéluctable dans un parcours de vie professionnelle. Ni tout à fait étiologique ni tout à fait auto-réalisation prophétique²³², le coaching offre un espace précaire au moment présent où le client peut prendre conscience de ses schémas répétitifs pour infléchir – ou non – les étapes suivantes de son parcours professionnel.

D'autre part, le coaching porte l'utopie d'une maîtrise de la reproduction des élites. Le coach et superviseur André de Châteaueux²³³ commence son séminaire sur la vocation de coach par « Aussi loin qu'il m'en souvienn... », en hommage à la déclaration d'amour de Barbara. Le fil rouge de mes recherches et de ma « vocation » tient dans une seule question : à quelles conditions peut-on vivre sans reproduire le passé ?

La question du mouvement ou de l'inertie des structures psychiques, familiales et sociales m'a conduit des cours de Pierre Bourdieu au Collège de France²³⁴ et de la psychanalyse freudienne²³⁵ à l'accompagnement professionnel armé d'une conviction : la conscience de soi et du monde permet d'infléchir la reproduction d'un schéma apparemment déterminant. « Je peux faire pareil, je peux faire autrement » que mes ancêtres, comme le disent les constellations systémiques.

Notre étude empirique de 300 coachings exécutifs témoigne que, d'une part, il n'y a pas d'hérédité pour exercer son leadership, et que, d'autre part, il n'y a pas de prédisposition heureuse ou funeste pour appartenir à une élite professionnelle. Aucun algorithme n'immunise contre l'échec ou n'assure le succès, et rien n'est pesé d'avance car chaque histoire de trajectoire de

²³⁰ Cf. Max WEBER (1921), *op. cit.*, p.21

²³¹ Pour tout le § suivant, voir « *Amor fati*, rendre grâce à ce qui nous transcende » in CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp. 297-317

²³² Cf. Paul WATZLAWICK (1991), *Comment réussir à échouer*, Seuil

²³³ Cf. André de CHÂTEAUVIEUX, « Peut-on coacher le changement ? », in BOURNOIS, CHAVEL (2008), *op. cit.*, pp.347-360

²³⁴ Séminaire sur le don et le contre don, 1992, Collège de France, Paris

²³⁵ J'ai mené une première psychanalyse freudienne de 1990 à 1996.

leadership est singulière. Cela résonne avec la querelle de l'inné et l'appris dans la formation professionnelle. Une monographie sur l'imaginaire de la vocation de dirigeant – vu l'immense catalogue d'œuvres littéraires et cinématographiques consacrées à cette question – serait opportune pour montrer en quoi un confident/accompagnateur infléchit le destin professionnel du héros, notamment dans les romans d'apprentissage : que serait devenu Julien Sorel s'il avait été mieux accompagné²³⁶ ? Qu'aurait fait George VI sans John Logue²³⁷ ? Pourquoi Anakin Skywalker devient-il Dark Vador sous les yeux d'Obi Wan Kenobi et de Yoda²³⁸ ?

Pour éviter de répéter et d'être agi par son destin, vaut-il mieux être mal accompagné que pas accompagné du tout ? Le coaching atteste qu'il y a du jeu, un entre-deux possible pour tracer une trajectoire professionnelle propre sans ignorer ni être dupe de ce qui est inscrit dans la fabrication des élites. Le mythe d'Œdipe parle surtout de cette conscience prémonitoire qu'a le héros, et qu'il n'écoute pas s'il s'isole dans le pouvoir²³⁹. Empiriquement, le coaching met le dirigeant face à trois choix conscients :

Primo, travailler en conscience d'une histoire de vie : la reproduction psychologique, dans l'éducation parentale, n'inscrit pas seulement des traits de caractère héréditaires et un modèle d'éducation reproduit par filiation. Il s'y joue aussi une matrice de la pulsion de vie dans l'Œdipe de chacun. Comme le psychanalyste, le coach sert non seulement de révélateur de ce schéma familial, mais aussi de laboratoire *in vitro* pour s'exercer à sortir de réflexes et de handicaps que le client croit définitifs. Il utilise la réalité professionnelle comme un écran projectif où peuvent se rejouer à chaque instant les épisodes fondateurs de l'identité psychique du leader.

Secundo, travailler en conscience d'une lignée sociale : beaucoup de dirigeants autodidactes se font accompagner parce qu'ils n'ont pas les codes dynastiques du pouvoir. Palliatif des imperfections de la méritocratie des élites, le coaching est une éducation politique subtile²⁴⁰. C'est aussi le marqueur d'un manque, d'un non-lieu identitaire : on a beau être issu des grands corps de l'État, appartenir aux réseaux qui tissent le lien des puissants, les codes, les symboles et les signes d'appartenance peuvent-ils faire l'objet d'un cours de rattrapage ? Issu d'une lignée des sphères du pouvoir, il a bien fallu survivre dans la violence, la perversion ou l'indifférence d'un père

²³⁶ STENDHAL (1830), *Le rouge et le noir*, Livre de poche (1997)

²³⁷ Tom HOOPER (2012), *Le discours d'un roi*, Wild Side Video

²³⁸ George LUCAS (1977-2005), *Star Wars, Episodes I-VI*, XXth Century Fox

²³⁹ Cf. CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp. 117

²⁴⁰ Cf. *supra* § I-3

Premier Ministre déchu ou d'une mère PDG psychotique. En réalité, aucun des deux *habitus*, riche ou pauvre, n'est plus enviable²⁴¹. La promesse du coaching n'est pas de nier l'injustice perpétuée par la reproduction sociale²⁴², mais de faire fructifier le capital culturel de certains, et tenir à distance l'*habitus* trop encombrant d'autres.

Tertio, travailler en conscience d'une lignée familiale : la reproduction des élites est aussi présente dans des lignées transgénérationnelles, dont ni la reproduction sociale ni l'Œdipe ne viennent à bout. S'inspirant de la psycho-généalogie²⁴³, le coaching emprunte aux constellations familiales²⁴⁴ de Bert Hellinger un modèle proche du psychodrame de Moreno et des thérapies systémiques. Le but est de dénouer des allégeances inconscientes à certains ancêtres qui peuvent agir le client à son insu. A côté du célèbre syndrome anniversaire qui conduit à des événements répétitifs aux dates anniversaires d'un trauma familial, il y a aussi un tissu potentiellement pathologique de souffrances contagieuses et de deuils apparemment impossibles que le coach met en lumière. Processus de libération qui peut s'apparenter à un « chamanisme *soft* », les constellations d'organisation²⁴⁵ sont aussi un moyen créatif de décriper des conflits dans une organisation dont la généalogie est chargée : fusions avortées, filiales abandonnées, maison-mère possessive, etc.

La vocation professionnelle de la personne coachée n'est pas tant d'accomplir un projet esquissé dans un bilan de compétences, que de voir ce qui est l'œuvre dans sa vie à son insu, et dissiper l'illusion de maîtriser son destin professionnel. Le coach agit comme un révélateur du sens inscrit dans le travail, faisant accéder son client à une conscience professionnelle élargie. En quoi peut-on parler d'une initiation au travail ?

²⁴¹ Dans la mouvance des travaux d'Alice MILLER sur la « pédagogie noire », on peut citer quelques remarquables autobiographies d'« enfants privilégiés » et sacrifiés sur l'autel de la haute bourgeoisie européenne plus ou moins frelatée. Citons par exemple : Fritz ZORN (1976), *Mars*, Nrf Gallimard ; Frédéric BEIGBEDER (2009), *Un roman français*, Grasset ; Félicité HERZOG (2013), *Un héros*, Grasset ; Valeria BRUNI-TEDESCHI (2003), *Il est plus facile pour un chameau...*, Gemini films

²⁴² Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON (1970), *La reproduction*, Minuit, pp.22, 44 et Pierre BOURDIEU (1989), *op. cit.*

²⁴³ Anne ANCELIN SCHÜTZENBERGER (1998), *Aïe mes aïeux*, Desclée de Brouwer

²⁴⁴ Cf. Gunthart WEBER (coll.) (1999), *Zweierlei Glück*, Auer Verlag, Heidelberg, pp.33 et seq.

²⁴⁵ Sophie BLANCHET, *art. cit.*, in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, p.81

2.2.3 Comment se forger une esthétique du travail ?

La vocation apparaît comme l'actualisation d'un destin professionnel en cours, la révélation d'un sens caché dans le puzzle d'une vie professionnelle. En articulant liberté et contrainte, la notion de vocation²⁴⁶ surgit comme un bricolage permanent entre lieu matériel et immatériel, un choix individuel inscrit dans un tissu de contraintes collectives²⁴⁷. Cela démystifie la conception irénique d'une vocation forgée dans l'enfance et qu'il s'agirait d'embrasser de façon linéaire, tant pis pour ceux qui ne rêvaient pas de devenir pompier ou institutrice !

Le coaching redonne au terme de « responsabilité » son sens premier, qui est théologique²⁴⁸ : avoir du répondant, répondre de ses actes au regard d'un principe transcendant – l'intérêt de l'actionnaire, une tutelle hiérarchique, Dieu et mon roi, etc. Dans cette perspective, la responsabilité est davantage affaire d'humilité et de défaisance que de pouvoir à préserver. La tragédie du pouvoir n'est pas nécessairement shakespearienne. Il s'agit d'endosser un rôle symbolique vis-à-vis du corps social, et d'en assumer la mission. Le monde du travail permet d'inscrire son action dans un sens plus vaste que son propre ego, de jouer sa partition dans le concert de l'entreprise. A tout instant, tout fait signe et tout fait sens : les codes, les rites, les symboles et les légendes qui parcourent le quotidien du travail ne sont pas un folklore désuet, mais bien le sel d'une esthétique professionnelle. En quoi le coaching contribue-t-il à cette nouvelle gnose²⁴⁹ ?

D'une part, le coaching transforme la carrière professionnelle en un jeu de pistes. Plutôt qu'une alternative close entre métier alimentaire et vocation humanitaire, le coaching voit dans la réalité professionnelle un chemin d'obstacles, d'épreuves et de faits d'armes qui dépassent le strict enjeu du moment. En ce sens, elles sont initiatiques, et transforment la personne coachée en « héros aux mille visages » de sa propre vie professionnelle. Dans une conception méta-moderne du travail, le quotidien recèle suffisamment de mystères et de promesses de changement de niveau de conscience pour qu'il ne soit pas besoin de l'exotisme des retraites à Ganagobie, pèlerinages à

²⁴⁶ CHAVEL (2011), "Le coaching est-il une vocation ?", *Revue internationale de psychosociologie*, XVII-42, p.199-208

²⁴⁷ Cf. Steven JACKSON, Sarah BARBROW, "Infrastructure and vocation : Field, Calling and Computation in Ecology", *Proceedings of the 2013 Computer-Human Interaction (CHI) Conference*, Paris, 27/04/2013

²⁴⁸ Pour le § suivant, voir CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.298-307

²⁴⁹ Cf. René ABELLIO (1965), *La structure absolue*, Gallimard et (1989), *Manifeste de la nouvelle gnose*, Nrf Gallimard

Saint Jacques et autres voyages en Amazonie²⁵⁰. Le coaching, direction de conscience sécularisée, invite à emprunter « le chemin le moins fréquenté »²⁵¹. Le travail est un support permanent de la réalité matérielle où le client met en actes son existence, ce n'est pas un alibi encombrant ou un paravent de psychothérapie des profondeurs.

D'autre part, le coaching n'est pas un parcours balisé de développement de carrière. Le processus consiste à mettre en cohérence ses représentations, ses émotions et ses comportements par une conscience accrue de soi et des autres. A partir d'un protocole d'une grande simplicité, un accompagnement permet un alignement intérieur et une acceptation de la réalité extérieure dans sa fonction d'épreuve initiatique à chaque instant²⁵². Comme tout processus initiatique, l'initiation au travail comme chemin de vocation n'a pas d'autre but que de s'intérioriser et augmenter son discernement dans chaque acte professionnel.

Pour atteindre cette conscience plus dense du lien entre soi et le monde, le coach emprunte 10 fonctions aux yeux de son client²⁵³ :

- Fonction sacerdotale : le coach remplit une mission de consécration du dirigeant, qui ne peut s'autoproclamer.
- Fonction d'entraînement, illustrée par la succession de plusieurs séquences, matérialisant l'apprentissage par répétition, comportant des exercices, des mises à l'épreuve et des plans d'action.
- Fonction de classement²⁵⁴ : lorsqu'il utilise un outil de diagnostic et d'évaluation, le coach est investi, même à son insu, d'un pouvoir d'étalonnage et de pesée du dirigeant, non sans paradoxe parfois avec la suspension de jugement.
- Fonction cathartique. Diriger en étant « à l'écoute » de soi et d'autrui suppose que l'on a soi-même été entendu et que l'on s'est soulagé par une parole libératrice.

²⁵⁰ La transe n'a pas besoin du vaudou, l'expansion de conscience ne nécessite pas de plantes hallucinogènes et la guérison intérieure advient sans le kitsch *new-age*. Voir les récits d'expériences initiatiques contemporaines en Occident : Maud SEJOURNANT (2001), *Le cercle de vie*, Albin Michel, p.107. Elisabeth HAICH, *Initiation*, J'ai lu. Même les textes d'authentiques chamanes décrivent des protocoles que la PNL, la Gestalt et l'hypnose ne renieraient pas, cf. Carlos CASTANEDA (1975), *Histoires de pouvoir*, Gallimard folio, pp.75, 166 et (1998), *Passes magiques*, J'ai lu, p.137

²⁵¹ Cf. Scott PECK (1987), *Le chemin le moins fréquenté*, Robert Laffont

²⁵² Ce constat n'est pas sans implications idéologiques : le changement permis par un coaching consiste peut-être en une révolution intérieure, mais aussi en une plus grande acceptation de la réalité telle qu'elle est. Cette « ouïté » orientale, acceptation inconditionnelle de tout ce qui est, heurte les docteurs de la transformation des organisations et des hommes fidèles au paradigme des Lumières.

²⁵³ Sur le § suivant, cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp. 176-179

²⁵⁴ Cf. Michel FOUCAULT (1976), *Les mots et les choses*, Nrf Gallimard

- Fonction curative : faire en sorte que le dirigeant se trouve dans un meilleur état interne après qu'avant son coaching, inscrit davantage dans un « mieux agir » que dans un mieux-être.
- Fonction de témoin : dans ce monologue assisté, le coach tient lieu de voyant, d'instrument de pilotage et de balise de détresse dans le développement individuel.
- Fonction subversive : à l'appui de l'ironie socratique et de la provocation de Palo-Alto, comme un bouffon, le coach force le trait pour amener l'orgueil du client à baisser pavillon.
- Fonction de matador : mise à mort du mental morcelé, et du tabou de la mort dans la vie professionnelle.
- Fonction de prostitution : érotisation du pouvoir, faisant commerce de son temps pour un don de soi matériel/immatériel, et une bienveillance qui se veut contagieuse.
- Fonction de caméléon : professant l'absence de prosélytisme, le coach adopte le point de vue de son client tout en mettant à distance le contenu idéologique en jeu.

Le coaching est donc, par essence, une approche plurielle de situations de travail singulières. Le risque du prosélytisme idéologique d'un côté, celui du relativisme œcuménique de l'autre²⁵⁵, le coaching fait du travail un lieu de réalisation symbolique, pas seulement matériel : s'il invite chacun à interroger le sens de son travail en termes de vocation, le coaching semble accroître l'individualisation du développement des ressources humaines et, par suite, des modes opératoires en entreprise. La culture de l'accompagnement professionnelle conduit-elle à des monades²⁵⁶ de pleine conscience ?

2.3 Implications collectives d'un accompagnement individuel

2.3.1 Critique de l'esprit d'équipe

L'ergonomie l'atteste : les conditions de travail ont été profondément modifiées par les nouvelles technologies. Abolissant le bureau fixe, le réseau filaire de télécommunications et la réunion physique, le vieux rêve d'ubiquité semble réalisé par des collectivités professionnelles plus virtuelles, plus éphémères et globalisées : le management en mode projet a-t-il eu raison des organisations hiérarchiques ? Le « temps réel » du zapping et du multi-tâches a-t-il dévoré la lenteur inhérente aux cycles du vivant ?

²⁵⁵ Cf. Jean-Yves LELOUP (1991) *L'absurde et la grâce*, Albin Michel, p.124 (2001)

²⁵⁶ Au sens de Gottfried Wilhelm LEIBNIZ (1714), *Monadologie*, Gallimard (2004)

Force est de constater que les technologies portables ont réalisé « l'entreprise de soi »²⁵⁷, dans une désintermédiation généralisée du lien social²⁵⁸ ; l'échange d'informations accéléré et la connexion permanente et (presque) en tous endroits donnent le vertige aux collectifs de travail concrets, avec des relations humaines établies dans un cadre précis – juridique, économique et historique. Le « théâtre des opérations »²⁵⁹ de l'entreprise actuelle rend l'unité de temps, d'action et de lieu de la tragédie classique totalement désuète. L'organisation du travail industriel, coupée du lien avec la matière physique qui fondait l'univers de l'artisan²⁶⁰, a démultiplié les formes de collaboration possibles, *a fortiori* dans le monde des services et le travail des cadres en général.

Travailler ensemble ne signifie plus travailler avec, encore moins à côté. Les fonctions logistiques (secrétariat, bureautique, PAO, etc.) étant désormais intériorisées par chacun sur son poste de travail, les relations humaines sont réduites au strict nécessaire d'un flux de travail piloté de plus en plus par le résultat²⁶¹ – produit fini, distribution, client, etc.

Et pourtant, le discours managérial n'a jamais autant célébré l'esprit d'équipe. Inscrit dans les valeurs de l'entreprise, encouragé par des forums et outils collaboratifs tous azimuts, la notion d'« équipe » est d'autant plus incantatoire qu'elle a disparu du quotidien professionnel, au gré du télétravail et du « *remote management* ». Comment le coaching d'équipe s'accommode-t-il de ce paradoxe ?

Premièrement, le coaching procède d'un mouvement d'individuation du client et d'émancipation à la fois de ses freins externes et internes : prendre son destin professionnel en main suppose de sortir des sentiers battus de la reproduction²⁶² du passé d'une part, et de la comparaison²⁶³ avec autrui d'autre part. Intrinsèquement lié à une logique de responsabilité, tout coaching est donc, ontologiquement, individuel. Les demandes de coaching d'équipe cachent souvent un besoin d'accompagnement individuel du patron de l'équipe lui-même. A la différence du management de

²⁵⁷ Alain EHRENBURG (2000), *La fatigue d'être soi*, Gallimard Tel

²⁵⁸ Cf. Mark GRANOVETTER (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78/6, pp.1360-1380

²⁵⁹ Cf. Maurice G. DANTEC (2000), *Le théâtre des opérations, laboratoire de catastrophe générale*, Gallimard, Folio

²⁶⁰ Cf. Richard SENNETT (2010), *op. cit.*, pp.32, 79

²⁶¹ La notion de *business process reengineering* (BPR), sous-tendant les politiques de conduite du changement et l'algorithme de la plupart des progiciels de gestion intégrée, fait gagner du temps et de la fluidité au nom d'une productivité industrielle jamais démentie. Les « temps morts » et les aspects qualitatifs de la relation au travail échappent pourtant à ce système productif : comment mettre sur une même échelle d'optimisation du temps de travail un feedback donné par mail et un échange informel à la machine à café ?

²⁶² Cf. *supra* § II.2.2

²⁶³ CHAVEL (2012), *op. cit.*, pp.127-136

projet²⁶⁴, aucun plan d'action collectif n'a de portée en développement personnel et professionnel s'il n'est assorti d'un plan d'action individuel²⁶⁵.

Deuxièmement, le coaching d'équipe n'est pas un « *team building* ». Le coach d'équipe a, certes, des qualités d'animation et de dynamisation de groupe qui ne sont pas requises dans l'accompagnement individuel²⁶⁶. Pour autant, l'animation d'une équipe, ludique et créative, est du registre du conseil ou de la formation, pas du coaching²⁶⁷. En suspension de jugement, l'issue d'un séminaire de coaching d'équipe n'est pas nécessairement de regonfler ponctuellement l'optimisme et la motivation²⁶⁸, plutôt de révéler à un groupe son identité²⁶⁹. Parfois, il est plus œuvrant pour une équipe de s'apercevoir qu'elle n'en est pas une, plutôt que de d'entretenir l'illusion du consensus et de l'harmonie. La cohésion de l'équipe et la cohérence d'une vision partagée²⁷⁰ sont la promesse irénique de tout accompagnement collectif. En réalité, un accompagnement de groupe débouche souvent sur un « entre-deux » de désillusion et de fragilité consciente quant à l'édifice de l'équipe.

Troisièmement, l'équipe est une entité vivante et relativement insaisissable, en tous cas en termes d'arithmétique. Coacher une équipe est un exercice à n+1 dimensions, où n est le nombre de membres de l'équipe. Même éphémère, le groupe professionnel n'en est pas moins une réalité subtile, notamment quand il s'agit d'un comité de direction. Trouver le dénominateur commun est un volet diagnostique du coach, mais sa valeur ajoutée est ailleurs : comment amener ses membres à conscientiser ce qu'ils investissent dans le collectif et l'impact que ce dernier a sur

²⁶⁴ Cf. Bruno CESAR, Olivier d'HERBEMONT (2003), *La stratégie du projet latéral*, Dunod

²⁶⁵ Cf. Tim GALLWEY (2001), *The inner game of work*, Random House, New York

²⁶⁶ Cf. Nathalie ESTELLAT, « Le coaching d'équipe, entre intégration et initiation », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.125-136

²⁶⁷ Cf. Laurence BARANSKI, « Le coaching entre transformation personnelle et transformation collective », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.113-124

²⁶⁸ En France et dans le monde anglo-saxon, le marché de l'accompagnement d'équipe est beaucoup plus développé que celui du coaching individuel, en partie parce qu'il est à la lisière de la stimulation commerciale et de la conduite du changement avec son cortège de sessions collectives de « *kick-off* », de « *roll-out* » et de « *workshops* ». D'où une immense confusion entre « coaching d'organisation », co-développement, universités d'entreprise *ad-hoc* et conseil opérationnel. Cf. Olivier DEVILLARD (2005), *Dynamiques d'équipe*, Ed. Organisation ; Vincent LEENHARDT (1995), *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building*, Insep éditions

²⁶⁹ Une piste de recherche intéressante consisterait à repérer en quoi l'efficace du coach renvoie davantage au sociologue qu'au psychologue ou psycho-sociologue. Cf. Jean-Claude KAUFMANN, « Le paradoxe du coaching » in *Actes du colloque de la SF Coach* (2005), *op. cit.*, pp.203-218

²⁷⁰ Cf. Vincent PIAZZINI, « Le développement de l'Être au cœur du coaching » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.203-217

l'organisation ? Si peu d'équipes de direction fonctionnent de façon satisfaisante, c'est parce qu'elles rassemblent des egos dans une logique pauvre – au mieux de domaines de compétences juxtaposés, au pire de territoires de pouvoir en lutte incessante²⁷¹. Souvent, « les comex sont des jardins d'enfants »²⁷², et le coach fait office d'objet transitionnel et de nourrice managériale.

Le coach révèle souvent au collectif combien le soi-disant esprit d'équipe peut être fantasmagique. Dans un mouvement d'articulation complexe entre l'individuel et le collectif, l'historique et le projet, le rêve du patron et la réalité de ses collègues, le coach d'équipe est un anesthésiste-réanimateur du corps social, faisant accéder les individus à un niveau de conscience plus profond de ce qui se joue collectivement et individuellement.

2.3.2 Le mouvement centripète du coaching holistique

Si les séquences de coaching sont des fractales, alors que dire des séminaires d'équipe ? Au sens propre du terme, l'exercice à plusieurs est une insémination artificielle. Face à un groupe, le coach agit comme un mage, un voyant qui « canalise » des informations sur la dynamique interne du groupe et les restitue de façon intelligible : métaphores, benchmarking avec d'autres situations professionnelles, récit de contes et légendes pour saisir la structure symbolique du groupe²⁷³, etc. De ce point de vue, le coaching d'équipe fixe l'instantané des jeux d'acteurs et de l'inconscient collectif de l'entreprise. Comment dénouer le drame qui se joue dans une équipe dysfonctionnelle ? Les constellations systémiques d'entreprise²⁷⁴ n'interprètent pas au sens clinique la situation observée, à la différence d'interventions en psychologie sociale, de l'ethnopsychanalyse²⁷⁵ et certains travaux du Tavistock Institute. L'équipe apparaît comme une série de poupées russes de réalités imbriquées : carrière, parcours de vie, système familial, histoire d'entreprise, jusqu'à la dynamique du secteur ou de l'économie globale... Le coaching collectif confine à une expérience gnostique. Dans une approche sobre du groupe²⁷⁶, le « *clean*

²⁷¹ Sur cette question, CHAVEL (2007), « Coaching: comment peut-on être dirigeant ? » in BOURNOIS et alii (2007), *op. cit.*, p.260 ; CHAVEL, *art. cit.*, in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.311-320

²⁷² *Ibidem*, p.314

²⁷³ Voir Jean-Louis FONVILLARS « A propos du coaching, ce truc à la mode » in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.3-10 et Roger NIFLE (1986), *Au cœur des sujets, la théorie de l'instance et des cohérences*, compte d'auteur

²⁷⁴ Cf. note 243 et suivantes

²⁷⁵ Cf. Isabelle STENGHERS, Tobie NATHAN (1996), *La volonté de faire science*, Empêcheurs de penser en rond

²⁷⁶ Cf. Bruno ROUSSEAU, *art. cit.*, in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.* et voir note 130

space », ou le dialogue intérieur sont des outils qui révolutionnent l'énigme du jeu à plusieurs²⁷⁷ : comment faire pour que la diversité des parties n'empêche pas l'unité du tout ?

Le mouvement « naturel » de l'équipe est dans la dispersion des énergies individuelles. A *contrario*, le coaching promeut un mouvement centripète et holistique²⁷⁸. Repérer ce qui rapproche plutôt que ce qui divise, voir chaque membre de l'équipe comme un sous-ensemble d'un corps social à découvrir, et plus encore voir chacun des collègues d'une équipe comme une partie de soi-même, d'une « commune humanité »... Ce programme implicite du coach implique un retournement qui ne va pas de soi. En pratique, il comporte cinq aspects²⁷⁹ :

- les rôles et responsabilités effectivement exercées, à rapprocher du questionnement initiatique dans le « voyage du héros »²⁸⁰ ;
- les règles du jeu, le licite et l'illicite, le noble et l'ignoble dans le référentiel inconscient de l'équipe, le cadre de la réalité que le coach matérialise en ce qu'il résiste au désir (que ce qui advient n'ait pas lieu, que cela soit comme avant, que cela se passe autrement, etc.) ;
- l'horizon commun, qui donne la durée de péremption de l'équilibre collectif, et structure les plans d'action, sésame du coaching d'équipe ;
- les valeurs partagées, qui renvoient à l'idéologie personnelle de chaque partie prenante de l'équipe et font de toute équipe un compromis instable ;
- la confiance mutuelle, la plus insaisissable et que le coach nomme plus qu'il ne la crée, transcendance de la dynamique d'équipe tant recherchée.

L'intuition du coach d'équipe, son expérience de situations sociales variées sont requises ici. En outre, il peut servir d'exutoire aux énergies violentes que l'équipe évacue lors du séminaire

²⁷⁷ Cf. Laurence BARANSKI, Annie BATTLE, Hervé SERYEIX (2005), *Comment jouer collectif ?*, Ed. Organisation

²⁷⁸ Au sens de Ken WILBER (2001), *op. cit.*, p.42

²⁷⁹ Inspiré des travaux de Vincent PIAZZINI en coaching d'équipe de direction

²⁸⁰ Cf. CHAVEL (2012), *op. cit.*, p.102

(cf. *infra* § II-3.3). Avec l'accompagnement d'équipe, le management retrouve pleinement sa polysémie étymologique : à la fois science du ménage, bricolage organisationnel avec plus ou moins de ménagement, c'est aussi un manège qui trouve un Monsieur Loyal en la personne du coach. S'il y a du jeu dans l'équipe, c'est un espace interstitiel où le vivant peut advenir, à côté de la mécanique huilée du « tout process » et de l'utopie technologique évoquée plus haut : il y a d'autres combinaisons possibles pour renouveler l'existant, et d'autres scénarios que la lutte intestine. Le coaching d'équipe est un rite d'insémination²⁸¹ de l'idée suivante, chère à Arendt : à quelles conditions un monde du travail moins barbare est-il possible ?

2.3.3 La compassion mimétique en partage

La plus grande pente d'un collectif humain est la barbarie, voire l'autodestruction. Le travail est un terrain d'expérimentation où se rejoue la tragédie de la vie collective, qui commence dès que l'on est deux – dans un bureau, sur une responsabilité ou sur une tâche – lorsque l'autre menace ma toute-puissance. Entre « *team-building* » et « *destroy management* », l'entre-deux²⁸² du coaching est-il un armistice possible entre Caïn et Abel ?

Dans la tradition structuraliste²⁸³, c'est la loi – ici de prohibition de l'inceste, là du Père, là encore du droit des affaires ou du code du travail – qui fonde la civilisation. Dans une anthropologie à la fois plus libérale et plus chrétienne, l'approche de René Girard a inversé cette perspective²⁸⁴. Au commencement²⁸⁵ était le désir, et plus encore la « *mimesis* », c'est-à-dire la convoitise de l'autre. Ce désir mimétique produit une énergie colossale qui met en tension le groupe, la famille, la société jusqu'à la guerre fratricide. Les religions antiques²⁸⁶ avaient résolu cette tension par les sacrifices, et la notion de victime émissaire que l'on chargeait de tous les maux internes au groupe pour – croyait-on – s'en débarrasser. Renoncer aux sacrifices humains, puis animaux, fut la grande évolution de l'humanisme biblique. Pourtant, les organisations professionnelles modernes ne sont pas plus avancées que les sociétés primitives, seuls les dieux et la liturgie ont changé : l'intérêt de l'actionnaire, le *bottom line*, la loi du marché, la *compliance*, le fait du prince, etc.

²⁸¹ Pour tout le § suivant, voir CHAVEL (2007), *op. cit.*, p. 183 et seq.

²⁸² Cette question parcourt l'histoire de l'Occident, et notamment les guerres au Proche-Orient. Cf. Daniel SIBONY (1991), *Entre-deux*, Seuil et (1992), *Les trois monothéismes*, Seuil

²⁸³ Pour mémoire, cf. Claude LEVI-STRAUSS (1949), *Structures élémentaires de la parenté*, Puf

²⁸⁴ Cf. René GIRARD (1972), *La violence et le sacré*, Hachette

²⁸⁵ GIRARD (1999), *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, Livre de Poche, p.31

²⁸⁶ GIRARD (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, chap. 4 et 5

autant d'alibis qui agissent encore pour légitimer la violence infligée par le groupe au bouc émissaire – qui peut être coupable, voire consentant²⁸⁷. En vingt ans d'accompagnement d'équipes dans des secteurs et des tailles d'entreprises variés, j'ai toujours repéré cette tentation de la violence symbolique, du moins à l'état latent. Comment expliquer l'absence de référence au bouc émissaire dans les ouvrages théoriques sur la dynamique d'équipe en entreprise ?

D'une part, le bouc émissaire est un tabou idéologique de l'ère démocratique et du monde du travail utilitariste, réputé rationnel et objectif. Si le management n'empêche pas les pulsions hobbesiennes « du vol, du viol et du meurtre »²⁸⁸ de s'exprimer, que devient l'édifice du développement des ressources humaines ? En ce sens, la demande de coaching d'équipe est toujours ambivalente, comme en psychanalyse : d'un côté la « volonté de savoir »²⁸⁹, et de l'autre l'envie d'occulter par une célébration de l'esprit d'équipe... Difficile pour un coach de tenir sa « vérité » face à cette double contrainte.

D'autre part, le coaching d'équipe explicite des forces souterraines à l'œuvre dans l'âme humaine, au travail comme ailleurs²⁹⁰. Le patron de l'équipe est en péril dans l'exercice collectif, car il est souvent le bouc émissaire idéal, surtout s'il est commanditaire du séminaire de cohésion d'équipe. En un sens, le coach fait scandale, en ce qu'il donne à voir les ombres de la réalité professionnelle collective. La dimension initiatique du coaching d'équipe tient à la révélation qu'elle produit, tant au sens photographique – un bain *off-site* qui transforme le réel – qu'apocalyptique²⁹¹. Il n'est pas rare qu'une mission de coaching d'équipe laisse chacun dans un état d'hébétude, d'aporie presque, face à cette conscience nouvelle de la violence symbolique archaïque. Jusqu'où la promesse paléo-chrétienne²⁹² du tiers inclus, plutôt qu'exclus, est-elle compatible avec le fonctionnement des équipes, notamment des états-majors ?

Le coach d'équipe est dans une présence-absence liée à la force de ces enjeux mimétiques. Pour transmuter la reproduction en transmission, la violence en compassion, le conflit en coopération, il faut davantage qu'une qualité d'intervention en entreprise. En canalisant l'énergie hostile, le

²⁸⁷ Cf. GIRARD (1972), *op. cit.*, p.125

²⁸⁸ Cf. François ROUSTANG (2000), *Comment faire rire un paranoïaque ?*, Odile Jacob, p.58

²⁸⁹ Emprunté au titre de l'essai de Michel FOUCAULT sur l'histoire de la sexualité.

²⁹⁰ Cf. David CRONENBERG (2006), *A history of violence*, Metropolitan ; voir également Lars von TRIER (2004), *Dogville*, M6 Vidéo, et bien sûr Arthur MILLER (1962), *Les sorcières de Salem*, Livre de Poche

²⁹¹ GIRARD (1999), *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, p.31

²⁹² *Ibid.*, p.122

coach se charge souvent lui-même de la violence que le groupe exprimait en son sein, et provoque ainsi consciemment son propre rejet du système d'action. Dans ce mouvement de « disparance »²⁹³, le coach a la vocation de l'effacement. On touche ici une fonction archangélique de l'accompagnement professionnel, radicalement modélisante d'un leadership holistique évoqué plus haut.

En définitive, faire du coaching n'est pas une activité sans risque : qu'il s'agisse de réenchanter le travail post-industriel, de poser la question scandaleuse de la vocation ou de révéler à l'équipe sa violence intrinsèque, le coach transforme le regard sur la vie professionnelle, comme une initiation permanente au rite de passage, jeu interstitiel entre l'illusion et la réalité du travail. Face à la mécanisation du management et des organisations, il porte la trace d'une autre voie possible, relationnelle et conscientisée du rapport au travail. Si le coaching est subversif, il n'est que de passage²⁹⁴.

²⁹³ Voir note 483

²⁹⁴ Cf. CHAVEL, « En quoi le coaching est-il subversif ? », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON, (2008), *op. cit.*, pp.209-220

La frontière entre développement personnel, professionnel et immatériel est poreuse ; où s'arrête la performance individuelle et collective, où commence le soin privé voire la guérison intérieure ? Le coaching fonctionne comme une poupée russe, dans une intrication mystérieuse de l'illusion de contrôle extérieur vers la maîtrise intérieure, dans le rapport au leadership et au travail. Qu'en est-il du rapport à soi ? Le coaching est-il un parcours balisé de construction identitaire, un réarmement narcissique voire une nouvelle religion du « souci de soi »²⁹⁵ ?

A contrario, notre hypothèse confirmée par l'expérience clinique est la suivante : le coaching est une quête du bonheur pour soi qui conduit à la bonté en Soi, et par là à une dissolution de la frontière entre l'ego et autrui. D'une part, il s'agit d'un accompagnement de l'entre-deux (§ 3.1) ; d'autre part, le coaching est un fait religieux (§ 3.2) ; enfin, le coaching questionne le mystère du chemin vers Soi, invitation à être au-delà d'un paradigme de l'avoir et du faire (§ 3.3).

3.1 Un accompagnement entre-deux : le statut de l'ego en coaching

3.1.1 Assertivité et promesse de narcissisation

Beaucoup de confusions circulent dans le vocabulaire sur l'ego en coaching, permettant tous les amalgames et malentendus ; le soi jungien ne recouvre pas exactement le *self* de Goffman²⁹⁶, le comportementalisme occidental défend l'hypothèse d'un moi fixe²⁹⁷ que les approches narratives contestent en défendant la construction sociale d'identités changeantes²⁹⁸, sans parler des référentiels d'inspiration indienne (bouddhiste, hindoue voire védique) qui prônent la disparition de l'ego par les pratiques méditatives²⁹⁹ ...

²⁹⁵ Au sens de Michel FOUCAULT (2001), *op. cit.*, pp.96, 125

²⁹⁶ Voir par exemple Erving GOFFMAN (1959), *The presentation of self in everyday life*, Anchor

²⁹⁷ Cf. pour mémoire Eric BERNE (1984), *op. cit.*

²⁹⁸ En référence aux travaux de Michaël WHITE, cf. Béatrice DAMERON, Pierre BLANC-SAHNOUN (2009), *Comprendre et pratiquer l'approche narrative*, Dunod

²⁹⁹ Il ne s'agit pas tant de dissoudre l'ego que de tenir à distance le mental, le jugement, la réalité extérieure et l'illusion d'un moi séparé. Cf. Daniel MORIN (2010), *Eclats de silence*, L'originel, pp.33, 65 ; Swami PRAJNANPAD (1988), *op. cit.* (2009), p.94 ; Ramana MAHARSHI (1955), *op. cit.*, (2005) p.172

La première étape d'un coaching est sans aucun doute un mouvement de renarcissisation de l'ego. L'image d'Epinal du coach sportif, plus proche du mentor que du coach professionnel³⁰⁰, correspond à cet accompagnement de renforcement du mental par des techniques à toute épreuve : l'usage de la PNL et d'approches behavioristes du bonheur personnel reflètent cette acception du « pouvoir » de la volonté pour être plus « fort »³⁰¹. Toutes ces techniques comportementales sont efficaces... La question est simple : l'ego fort est-il un but ou un moyen du coaching ?

D'une part, l'ego est d'autant plus fort qu'il a été blessé précédemment. Avant d'oser s'avouer fragile, l'ego du client résiste, en particulier chez les dirigeants³⁰². En ce sens, l'étape de renforcement positif est un apprivoisement de la confiance, un sésame pour entrer en relation. Ensuite, une conscience élargie de la problématique posée – gestion de conflit, affirmation de soi, transition de carrière, etc. – remet l'ego à sa place, et recadre la perception initiale d'un échec ou d'un succès, d'un obstacle ou d'une opportunité. Un coaching qui aurait pour seule promesse de flatter l'ego du dirigeant ou du manager l'isolerait encore plus dans un narcissisme secondaire plus problématique³⁰³.

D'autre part, les candidats au coaching qui souhaitent se « blinder » en étant plus forts s'égareront tout autant, car ce type de préparation mentale ne résiste pas dans la durée. Cette demande d'endurance ne prémunit pas contre les désillusions professionnelles – disgrâce ou roue de la fortune. Une personne coachée dans ce réarmement comportemental est vite repérée comme étant plus proche d'Icare ou de Prométhée que de Narcisse³⁰⁴. L'estime de soi et l'assertivité, notamment par des techniques comportementales, conduisent tout au plus le client à acquérir un kit de survie dans l'entreprise et non une ligne de conduite pour influencer les dispositions organisationnelles.

Enfin, le coaching n'est pas un rempart contre l'effondrement de l'ego, il en est plutôt le provocateur bienveillant. C'est par les failles narcissiques et non malgré elles que s'accomplit

³⁰⁰ Cf. CHAVEL (2002), *art. cit.*

³⁰¹ Cf. Anthony ROBBINS (2008), *Pouvoir illimité, J'ai lu* ; d'autres approches anglo-saxonnes trivialisent des pratiques de l'être qu'elles sortent de leur tradition pour en faire un package efficace et vendeur, le plus souvent de stages à l'appui de supports de formation. Sur le business du bonheur, voir Roger-Pol DROIT (2005), *Et votre vie sera parfaite*, Odile Jacob

³⁰² Sur tout ce §, cf. CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.153-186

³⁰³ Cf. Bénédicte HAUBOLD, « Vertige de Narcisse au cœur de l'entreprise », in BOURNOIS *et alii* (2007), *op. cit.*, pp. 177-182

³⁰⁴ Cf. CHAVEL, (2007), ANVIE, *art. cit.*

l'essentiel du coaching que j'ai appelé « l'humiliation volontaire »³⁰⁵ : on ne meurt pas de honte³⁰⁶, ni d'aucune blessures égotique. En revanche, elles attestent le mouvement de mort symbolique à laquelle toute épreuve de deuil invite celui qui la traverse. Sans dolorisme, le coaching fait traverser des étapes de déconstruction et de dessaisissement sans lesquelles un nouveau scénario de vie ne saurait se mettre en place. En conduite accompagnée, le coach prévient son client du caractère « normal » des stations de ce parcours initiatique, et du trésor que recèlent certains événements perçus d'abord comme négatifs : une perte d'emploi, l'arrêt d'un projet, un accident de santé permettent une remise en ordre et un éveil intérieur³⁰⁷ que l'on n'aurait jamais faits sans leur surgissement³⁰⁸.

Dans le monde du travail comme ailleurs, être résilient ne suffit pas. Ce concept a connu un certain succès, vulgarisant une lecture compréhensive du fragile équilibre psychique notamment en situation post-traumatique. Passons sur le succès de l'éthologie animale et ses limites évidentes³⁰⁹ : complexité des mobiles d'action humains au-delà du cerveau reptilien, approche rationaliste du comportement qui ignore pour une large part les processus inconscients, conception individualiste et matérialiste de la construction de soi enfin, qui fait peu de cas des dispositions héritées³¹⁰ et des structures sociales qui influencent le comportement³¹¹.

Dans l'usage qui en est fait en coaching, la résilience³¹² présente cependant quelques avantages : promesse d'auto-guérison de l'expérience individuelle et par l'expérience elle-même, universalité du concept – qui n'est pas résilient d'une blessure traumatique ? –, vision pragmatique et non doloriste de la *psyché*, et surtout justification des dispositifs d'accompagnement des risques psycho-sociaux en prévention du suicide, du *burn-out* voire de la dépression en milieu professionnel³¹³. Mais l'efficacité du concept de résilience est surtout heuristique³¹⁴.

³⁰⁵ CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.308-328

³⁰⁶ Boris CYRULNIK (2012), *Mourir de dire*, Odile Jacob

³⁰⁷ L'éveil de conscience passe parfois par un état dépressif qu'ont connu tous les grands mystiques et savants. Certaines techniques de coaching ont d'ailleurs été expérimentées par leur auteur en situation de grande détresse intérieure. Cf. Byron KATIE (2003), *Aimer ce qui est, vers la fin de la souffrance*, Ariane

³⁰⁸ Cf. Alexandre JOLLIEN (2002), *Le métier d'homme*, Seuil

³⁰⁹ Cf. Henri LABORIT (1985), *Eloge de la fuite*, Gallimard

³¹⁰ Cf. Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON (1964), *Les héritiers - Les étudiants et la culture*, Minuit

³¹¹ Cf. Gilles DELEUZE, Felix GUATTARI (1972), *L'anti-Œdipe, capitalisme et schizophrénie*, Minuit

³¹² Cf. BOURNOIS et alii (2003), *op. cit.*, pp.123-155

³¹³ Cf. Mathieu POIROT, *art. cit.*, in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.191

³¹⁴ Pour tout le § suivant, cf. CHAVEL (2013), « Être résilient ne suffit pas », *ibidem*, p.317

D'une part, il présente le risque d'enfermer certains dans une catégorie définitive de « managers résilients », voire d'en faire un critère de performance individuelle en milieu difficile. La résilience est une faculté universelle, mobilisée dans un stade transitoire de reconstruction post-traumatique, et non une aptitude discriminante, *a fortiori* professionnelle, qui érigerait toute ancienne victime en héros de l'endurance et de la solidité.

D'autre part, la résilience renvoie à des situations de survie, non de vie. Subtilement, faire de la résilience une valeur humaine suppose une anthropologie désenchantée et véhicule un rapport au temps plus court. La résilience n'est certes jamais acquise, mais elle est souvent l'horizon funeste de la liberté individuelle, désinvesti du collectif et d'une possible paix intérieure.

Enfin, la résilience n'est pas une fin en soi, un projet de coaching ; dans des interventions difficiles, il est fréquent que la résilience organisationnelle soit une étape requise pour rétablir le dialogue dans une équipe malmenée par les circonstances. Mais le danger est de s'arrêter là, encourageant chacun à se construire une citadelle d'invulnérabilité, au nom de la résilience. A côté du coaching psychologique, au service d'un moi épanoui et équipé pour faire face au monde extérieur, il existe un coaching spirituel³¹⁵, au service d'un moi dépouillé et fragile. Dans ce second registre, la résilience est comme la dépression : elle désigne un état clinique du moi qui ignore l'éveil de conscience et la rencontre avec l'Autre, dans tous les sens possibles : l'ombre, l'inconnu, le prochain, l'adversaire...

A l'évidence, le coaching n'a pas comme seule finalité la réparation des blessures narcissiques, et la création de monades saines psychologiquement, mais porteuses d'un autisme social³¹⁶. Le coaching n'a de sens que dans la relation à autrui, et dans l'écho intime entre l'ego et le soi³¹⁷.

Le coaching ne concerne pas que l'ego, dont il élargit le niveau de conscience par rapport à la réalité immédiate. Quelle est la place de l'autre dans cette démarche ?

³¹⁵ Dans mes travaux antérieurs, j'ai longtemps répugné à employer ce mot qui sert souvent de cache-misère à des replâtrages moralistes, préférant le terme d'« immatériel ». Il semble aujourd'hui pertinent d'affiner les dimensions proprement spirituelles du coaching, notamment en interrogeant ce qui relève du sacré et du profane dans l'accompagnement professionnel. Cf. CHAVEL (2010), *op. cit.*, p.138

³¹⁶ Une critique souvent proférée à l'encontre du coach est de n'aborder la réalité externe qu'au travers du récit de la personne coachée. On pourrait objecter que la soi-disant réalité externe est projection des mondes subjectifs, bien réels, de chacun – il n'en demeure pas moins que les usages technologiques (e-coaching et coaching par téléphone par exemple) tiennent soigneusement à distance l'Autre, qui fait obstacle au désir de puissance de la personne coachée...

³¹⁷ Voir note 296

3.1.2 La question de l'altérité en développement professionnel et personnel

Le coaching est souvent assimilé à une quête de bonheur égotique³¹⁸. Procédant de la recherche de bien-être qui parcourt les courants de développement personnel, dans une époque de recul des grands mouvements idéologiques collectifs, le coaching serait une exploration intérieure, au confluent de disciplines de l'âme aussi diverses que la direction de conscience, les pratiques corps-esprit orientales et la psychothérapie brève pour tous.

Le succès des « sagesse pour temps incertains »³¹⁹ que sont le cynisme, le stoïcisme ou l'épicurisme, hantées par la mort et typiques des périodes de fin de civilisation, renvoie à ce souci égotique du bonheur³²⁰ qui ne résiste pas à une analyse critique. D'une part, le chemin vers soi passe par l'autre : miroir de moi-même par l'effraction de son visage³²¹, mais aussi invitation profonde à une *reflectio* sur l'identité interpersonnelle exigeant une éthique phénoménologique³²², la relation duale du coaching est toujours transférentielle et donc modélisante d'un autre rapport à l'autre, en soi et hors de soi. Le coach renforce donc l'ego du client pour mieux le préparer à son effondrement, sous les coups de la réalité et de l'irruption d'autrui dans un univers autocentré. A quoi me sert d'avoir raison seul ? Que signifie le bonheur s'il est enchâssé dans un plaisir secrètement consommé ? Est-on objectivement plus heureux dans les sociétés post-modernes, démocraties de masse où le bien-être individuel est érigé en nouvelle norme ?

Le « souci de soi »³²³ pré-chrétien n'est-il pas cette éducation philosophique et morale remise au goût du jour par le coaching ? Il s'agit d'une démarche essentiellement intellectuelle et centrée sur l'émancipation individuelle, plus proche du Pygmalion ou du Mentor que du coach, *mimesis* du bonheur et non initiation à l'altérité, qui vaut altération des certitudes sur soi et le monde dans l'énigme qu'est l'Autre à tout instant. En outre, il s'agit d'un chemin de construction de la personnalité, d'acquisition de savoirs et de dévoilement de sagesse pour dominer (soi et le monde), alors que toute initiation procède au contraire d'une déconstruction douloureuse pour l'ego, et d'une mise à l'épreuve des acquis passés pour faire co-naissance³²⁴ avec un moi plus vaste et plus humble à la fois : retraite, expérience du désert, effondrement psychique et

³¹⁸ Cf. Julien RINGUETTE (2005), *Pour une discipline du bonheur : le coaching*, Ed. Quebecor

³¹⁹ Sur tout le § suivant, cf. CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.329 et seq.

³²⁰ Voir pour preuve de ces « digests » néo-épicuriens : Luc FERRY(2005), *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?*, Livre de poche et André COMTE-SPONVILLE (2003), *Le bonheur désespérément*, Librio

³²¹ Cf. Emmanuel LEVINAS (1997), *Autrement qu'être*, Puf

³²² Cf. Paul RICŒUR (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil

³²³ Voir note 295. Sur ce chapitre, cf. CHAVEL (2006), *op. cit.*, pp.322-325

³²⁴ Cf. Christophe DUVAL (2013), « Drôle d'endroit pour une rencontre : la société des coachs de l'université de Paris 2 », in BOURNOIS, CHAVEL, *op. cit.*, pp.303-310

pèlerinage intérieur, ... est-il besoin d'être accompagné par un coach pour vivre ces chemins d'ascèse ?

Le coach pose une question scandaleuse pour l'ego qui se soucie de soi : comment prendre soin de l'être³²⁵ ? Autrement dit, comment faire de la place pour l'informulé, le vide et l'essence dans une expérience intime de conscience élargie ? En ralentissant plutôt qu'en accélérant, en baissant pavillon plutôt qu'en s'armant pour conquérir une maîtrise, en s'abandonnant à ce qui dépasse l'entendement plutôt qu'en ayant une volonté propre. Retournement radical du paradigme utilitariste, le coaching est une pratique frontalière de la santé mentale et de la folie, de la technique et de l'art, du mouvement permanent de la vie et d'un point fixe ontologique – qu'on l'appelle état essentiel ou vérité première. Le coaching est un courant alternatif entre conscience et non conscience, présence et absence, moi et autrui. N'est-ce pas plutôt une gymnastique de l'esprit plutôt qu'une pratique de la conscience³²⁶ ?

3.1.3 Dualité et fluidité : l'espace paradoxal du coach

La réalité vue du coach est toujours paradoxale : vie privée vs. vie professionnelle, temps d'action vs. temps de réflexion, dedans vs. dehors, lumière vs. ombre, etc. – le client est pris dans une tension entre des contraires que le coaching est censé concilier³²⁷. Ce paradoxe est créateur de liberté, en ce qu'il offre les conditions d'un changement³²⁸ profond et intégré. S'éloignant d'une étiologie de soi, le coaching emprunte aux thérapies paradoxales cette approche dynamique du choix³²⁹ conscient, entre deux alternatives concrètes qui sont toujours les fractales d'une dualité plus profonde de l'être humain ; dans une perspective holistique au sens de Wilber, l'état de conscience ordinaire diffère des états essentiels décrits plus haut par la sensation d'être « coupé » d'un tout, d'être « séparé » d'une expérience archaïque de complétude à laquelle on aspire, précisément par l'expérience du coaching.

En quoi cette question-même de la dualité fait-elle du coaching une pratique spirituelle ?

³²⁵ Thème emprunté à la secte gnostique des Thérapeutes autour de Philon d'Alexandrie, cf. Jean-Yves LELOUP (1999), *Prendre soin de l'être*, Albin Michel et (1994), *Manque et plénitude*, Albin Michel

³²⁶ Au sens de l'opposition entre « *soul* », qui désigne un système corps-esprit, et « *mind* » qui renvoie à l'équilibre conscience /mental.

³²⁷ A minima, l'explicitation des dualités de la réalité est un des attendus du coaching ; pour la personne accompagnée, choisir en conscience de ces tensions symboliques signifie d'embrasser d'un mouvement inclusif ce que l'habitude, le sens commun et le mental tendent à opposer.

³²⁸ C'est tout l'apport de l'Ecole de Palo-Alto que d'avoir remplacé le concept freudien d'inconscient par celui de « *double bind* », en montrant l'efficacité des thérapies paradoxales. Cf. Gregory BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil (1977).

³²⁹ Institut ARBINGER (2006), *Sortir de la boîte*, Ronan Denniel Editeur

D'une part, la respiration est par nature un équilibre dynamique entre inspir et expir. A la fois comme pratique concrète et comme métaphore de l'inspiration du leader, le souffle³³⁰ est le point d'ancrage central de toute pratique spirituelle. En coaching comme ailleurs, le souffle est le premier acte de célébration du moment présent, dans l'ici-maintenant, qui permet de sortir le client de l'agitation du mental³³¹. La colonne d'air qui circule dans le corps est surtout un axe de verticalisation, dont la visualisation sert de métaphore à une autre forme de verticalité : un éveil de conscience, un point de vue réflexif sur soi et sur son action dans le monde. Toute pratique spirituelle passe donc par le corps³³², et le coaching n'y échappe pas, même s'il confond souvent corps énergétiques et activité comportementale involontaire³³³.

D'autre part, le registre de la pleine conscience a vulgarisé sous formes de techniques quotidiennes des pratiques spirituelles, issues notamment du bouddhisme zen³³⁴. Hélas, le terme de « *mindfulness* »³³⁵ est particulièrement impropre pour décrire cet état du vide intérieur auquel invite la pleine conscience, dans un abandon de la volonté sur lequel nous reviendrons plus loin. La pleine conscience est, en fait, un processus de désidentification à nos pensées, donc à notre ego, en prenant conscience du caractère éphémère voire chimérique des « formes pensées »³³⁶ auxquelles nous associons habituellement la réalité, pour s'appuyer sur les travaux fondateurs en l'espèce d'Eckhart Tolle. La dimension spirituelle ne réside pas tant dans l'expérience d'état de conscience pure, de « non séparation », dans un espace vibratoire ou l'on expérimente la conscience d'être, dans la « non forme » : c'est l'alternance de moments de présence et d'absence, de conscience et de non conscience, qui est le véritable exercice spirituel³³⁷, puisque l'état de non-dualité nous échappe à chaque fois qu'on essaie de s'en saisir, par définition. En deça des mots et des interactions cognitives, le coaching dans sa *gestalt* même participe donc de cet effort de silence et de présence à l'essentiel qui caractérisent toute pratique spirituelle : école de l'humilité, du mouvement perpétuel et de la présence immobile.

³³⁰ Cf. Claude ALLARY, « Souffle et coaching », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.43-50

³³¹ Cf. Les FEHMI, Tim ROBBINS (2010), *La pleine conscience*, Belfond, pp.82

³³² On pense aux pratiques de synchronisation des hémisphères cérébraux de l'Institut Monroe.

³³³ Cf. Daniel GROSJEAN (2012), « Développer le sens de la responsabilité par le coaching initiatique », *Ecole Parisienne de Gestalt, working paper*, 12 p.

³³⁴ Cf. Thich Nhat HANH (1996), *Le miracle de la pleine conscience*, L'espace bleu et Karlfried Graf DÜRCKHEIM (1984), *L'expérience de la transcendance*, Albin Michel

³³⁵ C. Jon KABAT ZINN, Bernard GIRAUDEAU (2010), *Méditer*, Les arènes

³³⁶ Cf. Eckhart TOLLE (2005), *Nouvelle terre*, Ariane éditions

³³⁷ Ces exercices ne sont guère différents des moments d'oraison, de recueillement ou de transe dans le silence de toutes les traditions mystiques. A la différence des approches religieuses occidentales, la pleine conscience n'a pas d'objet (texte sacré, image pieuse, liturgie de louange) de méditation ou de prière, ce qui explique son succès au-delà des croyants.

Enfin, la pleine conscience est une école de l'attention³³⁸ : plus proche du concept d'« *awareness* », il s'agit ici d'élargir son champ de perception du monde extérieur et du monde intérieur, de nouveau dans une dualité vivante³³⁹. Si le coaching n'est pas qu'une glose managériale, l'espace de silence qu'il permet d'investiguer est de nature proprement spirituelle : dans une contemplation esthétique digne des « hypsitariens »³⁴⁰, ou dans un acte de louange et de gratitude à la réalité présente proche de l'hésychasme orthodoxe³⁴¹, ces pratiques ont en commun de faire surgir le silence comme opérateur d'une modification de l'état intérieur³⁴², voire de pacification tantrique du monde extérieur³⁴³. Dialectique de la lumière, à la fois corpusculaire et ondulatoire, une conception du coaching quantique³⁴⁴ fait de l'alternance entre l'être et l'agir, entre le plan d'action et le lâcher-prise, le sens de la démarche d'accompagnement professionnel. Etre confortable dans cet inconfortable équilibre est l'un des enjeux du concept de fluidité en développement personnel³⁴⁵, dont l'application au leadership est très prometteuse³⁴⁶ : non pas une expérience fugitive et extatique de l'unité première – état de grâce, communion, sortie du corps, vision psychédélique, moment de « *bliss* » – mais plutôt une connexion permanente à cet état intérieur que d'aucun qualifie de sacré. Vivre avec le va-et-vient de la conscience, s'entraîner à se dessaisir de l'illusion de la réalité objective, cultiver un espace intérieur résistant aux aléas du quotidien, tels serait le mandat d'un coaching conçu comme un exercice spirituel ?³⁴⁷

³³⁸ Cf. Jean-Yves LELOUP (2002), *Un art de l'attention*, Albin Michel

³³⁹ Le rapport à la nature est particulièrement manifeste ici, comme expérience plus ou moins bucolique d'appartenance à un tout non humain. En coaching, il n'y a guère que les séminaires « au vert », les visualisations créatrices inspirées de l'hésychasme et l'usage de supports minéraux ou végétaux dans le décor professionnel du coach pour servir de passerelle vers cette connexion à cette nature plus grande et plus petite que soi.

³⁴⁰ Secte juive romaine à laquelle GOETHE s'intéressa, qui célébrait l'admiration du Beau en toutes choses. Cf. CHAVEL (2012), *op. cit.*, p.226

³⁴¹ Cf. Jean-Yves LELOUP (2013), *Cet obscur et lumineux silence*, Albin Michel

³⁴² Cf. Bertrand VERGELY (2004), *op. cit.*

³⁴³ Cf. OSHO (2012), *La pleine conscience*, Jouvence poche

³⁴⁴ Wadih CHOUEIRI (2013), *art. cit.*, p.113

³⁴⁵ Cf. Mihaly CISKSZENTMIHALYI, *Flow*, Harper, New York

³⁴⁶ Cf. Les travaux de recherche de Bernadette BABAULT, voir notamment « La fluidité au cœur du coaching et du leadership », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.95-104 et « Qu'est-ce qu'un coach a de plus que son client ? », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.221-230

³⁴⁷ Sur tout le § suivant, voir CHAVEL (2012), *op. cit.*, pp.221-230

Dans les pratiques d'accompagnement professionnel et personnel, on voit combien la frontière entre l'expérience immédiate et la quête de transcendance est floue. Pourtant, le succès des pratiques inspirées par la « pleine conscience »³⁴⁸ pose quelques questions critiques.

D'une part, elles trivialisent une philosophie de l'être, dégradée en techniques de gestion du stress savamment packagées. Dans un marketing du bien-être désormais huilé avec son marché et ses produits d'appel, les pratiques de pleine conscience standardisent le travail sur soi. La contrepartie de cette auto-surveillance généralisée³⁴⁹ est un rétrécissement de l'horizon paradigmatique du développement spirituel en une gymnastique œcuménique³⁵⁰, une méthode d'entretien mécanique³⁵¹, dénuée de tout pouvoir de transcender le quotidien.

D'autre part, elles envisagent la santé comme un objectif de performance, à atteindre par un surcroît de techniques de contrôle mental et une discipline pour tenir à distance la souffrance et la maladie. Ce coaching tous azimuts fonctionne comme un dopant narcissique, une volonté d'avoir un « ego spirituel »³⁵² comme rempart contre les contrariétés du corps et de l'existence en général... « Triste topique » que ce dogme de la performance, religion sans dieu qui érige l'individu postmoderne en divinité auto-manifestée³⁵³. Séminaires de formation, CD, DVD, livres et stages de certification : la promesse utilitariste de contrôle de soi est infinie – et lucrative. En nous évitant les effondrements de la vie, ces méthodes nous privent sans doute aussi du sens initiatique qu'elles portent. En ignorant l'autre, la technologie de soi véhicule une nouvelle barbarie dont le coach pourrait bien être le nouveau ministre du culte³⁵⁴.

³⁴⁸ Pour exemple, les succès éditoriaux, autour du MBSR de Jon KABAT-ZIN, de la méditation comme méthode de santé selon le Dr. Christophe ANDRE ou encore de la bienveillance comme apprentissage du bonheur avec Mathieu RICARD.

³⁴⁹ Cf. Michel FOUCAULT (1975), *Surveiller et punir*, Nrf Gallimard, pp.180-186, 197-229

³⁵⁰ C'est le même phénomène que l'on observe avec le vagabondage spirituel qui emprunte ici et là des concepts commodes de bonheur en kit allant de la kabbale à la pensée positive et de la PNL au bouddhisme tibétain, dans une anthropologie souvent contradictoire qui oscille entre la secte et le supermarché. « Ça » marche, mais est-ce suffisant pour être recevable philosophiquement ? cf. l'exemple édifiant de Ron HUBBARD (1990), *La dianétique*, New Era.

³⁵¹ Cf. David LE BRETON (2013), *L'adieu au corps*, Métailié

³⁵² Expression inspirée, empruntée à l'autobiographie de Jean-Yves LELOUP (1991), *op. cit.*, p.77 (2001)

³⁵³ Merci à Bernadette BABAULT de nous avoir fait cerner la même critique radicale de cette postmodernité chez Christian BOBIN (1995), *La folle allure*, Gallimard et Michel HOUELLEBECQ (2010), *La carte et le territoire*, Flammarion : le quotidien comme refuge poétique pour l'un ou comme abîme nihiliste pour l'autre, mais une même radicalité sur la morbidité de l'individualisme contemporain.

³⁵⁴ C'est le même phénomène de la surenchère de rituel religieux et l'appauvrissement du recueillement spirituel qui frappe les intégrismes religieux. Cf. Daniel SIBONY (1992), *op. cit.*

Enfin, elles évacuent le sacré dans le cheminement mystérieux, singulier et indicible d'où proviennent les approches de pleine conscience. La notion de « méditation laïque » est un habile oxymore médiatique, mais qui pose question d'un point de vue théologique : sur quoi médite-t-on au juste, un vide ou un plein ? Quelle est l'imagerie votive de cette laïcité humaniste³⁵⁵ ? Que devient l'espace intérieur du développement spirituel sans représentation du sacré ? Qu'y célèbre-t-on et qu'y profane-t-on au juste ?

Cette question renvoie à une position d'entre-deux pour le coaching, entre le spirituel et le religieux.

3.2 Coaching et religion : l'avenir d'une désillusion³⁵⁶

Un lieu commun de l'accompagnement professionnel et personnel veut que l'on n'en ait plus besoin (de lieu commun) : dans cette perspective, la démarche « spirituelle » est vécue comme une émancipation du « religieux ». Et si Freud s'était trompé ?³⁵⁷ Et si la chimère était désormais du côté d'un scientisme sans foi ? Si le management est la maigre liturgie de la religion utilitariste³⁵⁸, quelle fonction le coach y occupe-t-il ? Notre hypothèse ici est que l'efficacité symbolique du coaching est de questionner intimement le rapport au religieux, au-delà de la querelle « psy-spi ».

3.2.1 Spiritualité et religion, les racines d'une fausse querelle

Le principe actif du coaching est dans sa manifestation la plus visible, un chemin d'intériorité. A côté du dogme freudien opposant la raison et l'intuition, le coaching enfonce le clou de la pensée

³⁵⁵ Voir note 44. Le concept d'« humanisme » est très problématique aujourd'hui en coaching : à côté de la psychologie industrielle d'une part et des psychanalyses d'autre part, les coachings dits humanistes se réfèrent implicitement à deux courants historiques pourtant très distincts : d'un côté, la tradition héliocentrique qui va de Térence à Montaigne en passant par Pic de la Mirandole et Rabelais en prônant l'humilité et la commune humanité ; de l'autre côté, une tradition hominocentrée inaugurée par Protagoras, qui célébra avec Descartes et surtout Voltaire l'homme éclairé conquérant le progrès du savoir, de la science et de la technique. Ce second courant, plus exotérique, triomphe dans l'« humanisme instrumental » actuel. Cf. CHAVEL (2004) « Le coach est-il moderne ou postmoderne ? », *Cahiers de l'Actif*, 07/04

³⁵⁶ Transcription d'une conférence donnée à l'Ecole de Coaching de l'ICN, « Coaching et religion, l'avenir d'une désillusion », 27 avril 2012, Nancy

³⁵⁷ Sigmund FREUD (1927), *L'avenir d'une illusion*, Puf Quadrige, p.8 et seq. (1995)

³⁵⁸ Ce n'est pas qu'une formule, car l'utopie scientiste comportait au début du XX^e siècle une composante religieuse assumée ; cf. note 161

courbe³⁵⁹ dans le cartésianisme : le cerveau gauche a besoin du cerveau droit pour fonctionner comme l'avoir a besoin de l'être³⁶⁰, la raison des sentiments³⁶¹. Mais l'appel d'être ne s'arrête pas aux neurosciences³⁶². Toute démarche de cheminement personnel suppose d'entendre ses « voix intérieures »³⁶³, avec ou sans l'aide du psychanalyste. En cela, la maïeutique du coach est subversive, supposant que chacun peut contacter la présence et même la part divine en soi, comme un lien immédiat avec le sacré, sans les ecclésiastiques contemporains que sont les conseils-experts. Face à la peur de l'impuissance et face aux questions éthiques soulevées par l'action dans le monde – notamment professionnel³⁶⁴ –, le coaching ouvre la porte d'une éducation morale et spirituelle qui s'ouvre de l'intérieur.

Car le coaching n'est pas l'antichambre d'une psychothérapie, mais une voie d'assomption de soi. D'une part, la suspension de jugement interdit toute clinique du leadership, tout diagnostic pseudo-objectif au profit d'une intériorisation de la personne coachée. Le coaching est un monologue assisté, non un dialogue confessionnel. La faculté du coach est d'écouter et d'entendre le « silence éternel des espaces infinis »³⁶⁵ sans effroi, non d'ausculter et prescrire. La respiration consciente, *alpha* et *omega* de tout accompagnement spirituel, n'est pas une somme de recettes (cf. *supra* p.62), mais une invitation à l'énigme essentielle qu'est le Soi pour soi.

D'autre part, à la différence des spiritualités sans religion, le coaching est un éveil de conscience au point de rencontre de deux dimensions. Ni strictement dans l'horizontalité de la relation à l'autre³⁶⁶, ni strictement dans une verticalité d'expériences psycho-magiques, le coaching interroge sans cesse l'incarnation du leader : suis-je aligné entre tête-cœur-tripes-âme ? Suis-je en congruence entre mes actes et mes convictions ? Suis-je en harmonie entre mon monde intérieur et mes relations extérieures ? Etc. Refusant la dématérialisation des échanges d'un côté et le néant matérialiste ambiant de l'autre, le coaching est une thérapie des profondeurs qui oblige constamment à refaire surface.

³⁵⁹ Cf. Marcel DETIENNE, Jean-Pierre VERNANT (1978), *op. cit.*

³⁶⁰ Cf. Erich FROMM (1976), *Avoir ou être ?*, Robert Laffont

³⁶¹ Cf. Antonio DAMASIO (2006), *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob

³⁶² Cf. Jacques FRADIN (2006), *Manager selon les personnalités*, Eyrolles

³⁶³ Cf. Theodor REIK (1973), *Fragment d'une grande confession*, Denoël

³⁶⁴ Cf. *supra* § I-2.1 et I-3.3

³⁶⁵ Blaise PASCAL (1669) in *Pensées*, 233, Garnier Flammarion (2010)

³⁶⁶ Cf. Martin BUBER (1923), *Je et tu*, Aubier (2010)

Enfin, le coaching atteste que fait spirituel et fait religieux ont toujours partie liée³⁶⁷ : il y a un continuum entre développement personnel, professionnel et spirituel, car la réalité vécue par la personne coachée est unique. Que l'on ait une hypothèse matérialiste ou non, tout accompagnement est autant affaire de soin que de guérison. Dès lors, comment ignorer que la profession de coach est un fait religieux ? L'entreprise elle-même est un espace religieux, fondé sur la foi dans le marché et la monnaie qui sous-tend le système fiduciaire, et nécessite autant de bienveillance que d'exigence pour pérenniser ses actifs³⁶⁸.

3.2.2 Le coaching comme religion : dangers d'une fabrique du sacré

Impossible donc d'évacuer le fait religieux dans la profession de coach car il est toujours en embuscade des démarches prétendument spirituelles. Quels risques cela comporte-t-il d'un point de vue de sciences de gestion ?

D'une part, le coach a toujours un risque de prosélytisme, y compris s'il professe un relativisme mou – qui est un dogme en soi. Comment garantir une pluridisciplinarité sans s'aliéner toute vision du monde ? La tentation de vagabondage est telle que la segmentation marketing des coachs conduit à des spécialisations par idéologies propres plus ou moins explicites³⁶⁹.

D'autre part, les coachs en mal de légitimité se sont organisés en église instituée : syndicats, associations, ordres professionnels, la référence au « peuple psy » est évidente, avec comme corollaire inévitable de devenir l'utopie dégradée³⁷⁰ des organisations humaines parcourues de jeux de pouvoir et d'enjeux de domination d'un champ³⁷¹. N'est-ce pas un paradoxe d'être au milieu des querelles de pouvoir lorsqu'on est coach ou thérapeute³⁷² ?

Enfin, le coach n'est pas dénué de jésuitisme quand il s'agit de produire un discours sur l'utilitarisme qui l'a vu naître³⁷³ : alibi, lieu de souffrance, écran projectif ou terrain d'expérience initiatique, le coaching produit autant de représentations du travail qu'il y a de courants de

³⁶⁷ Cf. Régis DEBRAY (2001), *Dieu, un itinéraire*, Odile Jacob et (2003) *Le feu sacré*, Fayard

³⁶⁸ Cf. Jim COLLINS (2001), *Good to great*, Harper Business, New York

³⁶⁹ Cf. Sybil PERSSON (2008), « Pourquoi les chartes éthiques ? L'exemple du coaching en entreprise », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XIV, N° 34, pp.169-187

³⁷⁰ Cf. Roberto MICHELS (1914), *Les partis politiques*, Editions de l'université de Bruxelles (2010)

³⁷¹ Cf. Pierre BOURDIEU (1984), « Quelques propriétés des champs » in *Questions de sociologie*, Minuit

³⁷² Cf. Eugène ENRIQUEZ (1992), « Une communauté cistercienne » in *op. cit.*, Puf

³⁷³ Cf. *supra* § II-1.1

développement spirituel : entre la théologie du travail d'inspiration marxiste³⁷⁴ ou personnaliste et la sanctification du travail des tenants de l'Opus Dei, entre le néo-chamanisme du travail intérieur et les copyrights de la pensée positive, que croire ? La crise de la représentation qui se manifeste par une profusion de signes qui ne font plus sens³⁷⁵ n'épargne pas la sphère de l'accompagnement professionnel.

En résumé, on peut distinguer quatre domaines d'intrication du religieux et du spirituel en coaching, selon que son approche est particulière ou universaliste :

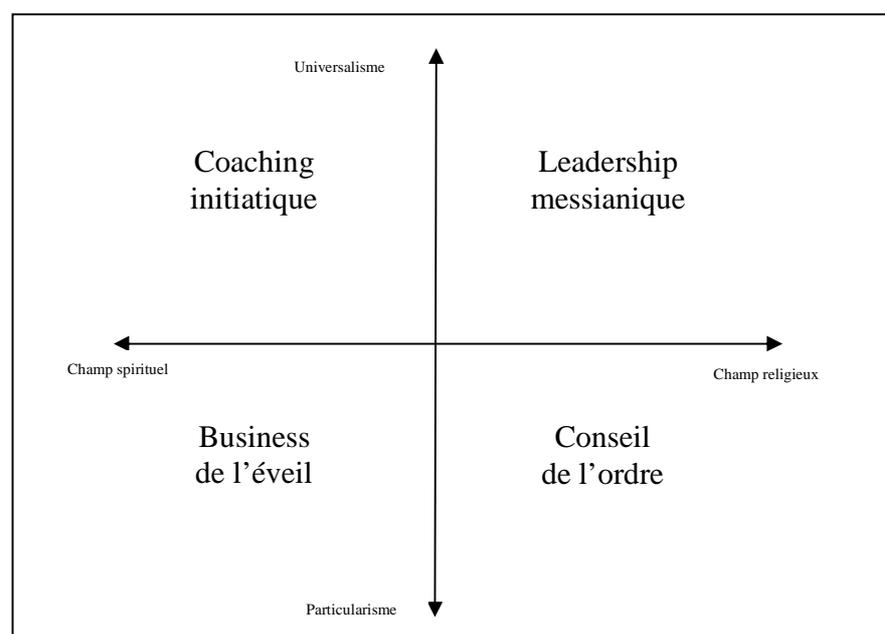


Figure n°2 : Les champs d'intervention immatérielle en coaching

Le coaching est menacé de dissoudre son principe actif et sa promesse singulière dans l'institution collégiale, le communautarisme ecclésiastique qu'ont connu les psychanalystes et les psychothérapeutes avant lui³⁷⁶. Que faire ?

³⁷⁴ Voir note 198

³⁷⁵ Cf. Cornelius CASTORIADIS (1998), *La montée de l'insignifiance*, Seuil

³⁷⁶ Cf. Elisabeth ROUDINESCO (2004), *Le patient, le thérapeute et l'Etat*, Fayard

3.2.3 Spécificités religieuses des coachings

Il n'existe donc pas plus de version canonique du coaching qu'il n'y a de thérapie universelle ou de conseil-expert standard. Dans les professions de l'immatériel, tout est question de rencontres. Résistant à la modélisation et la mise au pas institutionnel, le coaching participe d'un référentiel « libéral libertaire »³⁷⁷ qui préfère l'expérience spirituelle singulière à l'obéissance à un ordre religieux. Est-ce vraiment aussi simple ?

L'entreprise est un espace religieux, à la fois en tant que communauté de travail humaine, et parce qu'elle convoque une transcendance extra-économique au nom de laquelle l'utilitarisme est possible³⁷⁸. L'incarnation sociale du dogme financier, la liturgie des outils de management et la notion-même de développement professionnel et personnel attestent l'intrication entre direction de conscience professionnelle³⁷⁹ d'une part, et production d'une église d'obéissance plus ou moins matérialiste d'autre part. Nos travaux sur le coaching des dirigeants³⁸⁰ montrent que le microcosme de l'expérience individuelle de coaching est une fractale d'un mouvement macroscopique d'« appel d'être » qui touche le capitalisme postindustriel, tous secteurs et toutes cultures réunis. Comment discerner prosélytisme et syncrétisme des coachs ? Où s'arrête l'inconscient collectif de la tradition native de la forme – judéo-chrétienne étant la formule pudique de du *mainstream* utilitariste – et où commence la fascination hypnotique pour des anthropologies sectaires – dont le vernis *new-age*³⁸¹ ne fait plus guère illusion ? Dans une perspective médiologique³⁸², il n'y a pas de représentation du sacré sans églises, chapelles et hiérarchie du culte, pas de management spirituel sans entreprise religieuse, pas d'expansions de conscience³⁸³, de méditation même séculière³⁸⁴ ou de leadership spirituel³⁸⁵ sans manifestation profane de l'autorité, rites de pouvoir et ministres officiants du coaching au travail.

³⁷⁷ Expression empruntée à Régis Debray, par opposition aux « bolchéviques bonapartistes », dans un article célèbre distinguant république et démocratie. Voir « Etes-vous démocrate ou républicain ? », in *Le Nouvel Observateur*, 30/11/1995, pp.115-121

³⁷⁸ On pense évidemment aux travaux de Max WEBER (1905), *op. cit.*

³⁷⁹ Cf. CHAVEL (2012), *op. cit.*, pp.42, 124

³⁸⁰ Cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.94-102

³⁸¹ Désormais banalisés et plus inoffensifs, les mouvements hippies et orientalistes font partie du folklore du coaching ; en revanche, les neurosciences, avec leur label de sérieux scientifique, véhiculent une nouvelle idéologie managériale pleine de promesses et de dangers : d'un côté, la promesse d'une démonstration rationnelle de l'efficacité du sacré dans l'économie psychique – la bienveillance, la compassion, le bonheur, etc. autant de prescriptions dont l'inocuité et le coût tiennent la comparaison avec les antidépresseurs de l'assurance maladie – et de l'autre côté, le danger d'une religion de la technoscience moraliste qui gagne dans la sphère privée et publique, comme l'annonçait l'école de Francfort. Cf. Herbert MARCUSE (1968), *L'homme unidimensionnel*, Minuit, et (1963), *Eros et civilisation*, Minuit

³⁸² Cf. *supra* § II-1.3 et Régis DEBRAY (1981), *Critique de la raison politique*, Gallimard et (1998) « Pourquoi des médiologues » in *Cahiers de Médiologie* n°6, Gallimard

³⁸³ La vogue actuelle du tourisme chamanique et du pèlerinage à Saint-Jacques comme expérience ultime est plus proche du coaching qu'il y paraît : même souci de performativité immédiate, même aporie de

Le coaching n'est une initiation à soi que si le coach abandonne toute notion de progrès personnel, d'échelle extérieure de cheminement spirituel et, surtout, s'il renonce au postulat qu'il est plus avancé que son client³⁸⁶. A chaque coach son référentiel de croyances et de valeurs. Si l'on interroge d'où je coache³⁸⁷, c'est tout l'impensé religieux d'une pratique qui surgit. Une taxinomie heuristique de l'*ethos* religieux du coach pourrait être esquissée sur le schéma suivant³⁸⁸ :

| <i>Génie religieux du coach</i> | <i>Fondement sacré du coaching</i> | <i>Manifestation profane du coaching</i> |
|--|---|---|
| Génie juif | Election du peuple le plus réfractaire, libre arbitre et dieu tutélaire, figures de prophètes et de patriarches inaptes au leadership, hommes de doutes et de révoltes L'écrit, religion du Livre et du récit messianique, au-delà du canon biblique : le Talmud, la Kabbale, le Zohar, les Psaumes, | Coaching subversif, techniques de provocation et ironie paradoxale ³⁸⁹ , le leadership conçu comme un débat ouvert et infini avec l'Infini Aux prémisses de l'individualisme moderne ³⁹⁰ , pratique d'un questionnement essentiel et radical La représentation de l'immatériel, usage d'exercices tirés de livres de développement personnel et légitimés comme tels ; plans d'action écrits comme poétisation du travail sur soi |

l'exploit et une version vitaminée d'une retraite en indulgences... Cf. Jean-Christophe RUFIN (2013), *Immortelle randonnée*, ed. Guérin et Alix de SAINT-ANDRE (2010), *En avant route*, Nrf Gallimard

³⁸⁴ A cet égard, le concept de la « méditation laïque », s'il fait recette dans les médias notamment économiques, est très incomplet théologiquement : néo-paganisme ou stoïcisme déguisé, ces « sagesses en kit » participent d'une trivialisation de l'être dans une religion autoproclamée spiritualité sans Dieu ; tout cela s'intègre dans une idolâtrie humaniste où l'homme technologique est son propre veau d'or. Cf. Frédéric LENOIR (2012), *Petit traité de vie intérieure*, Pocket

³⁸⁵ Cf. Catherine VOYNNET-FOURBOUL (2014), *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, EMS, pp.53-72 et Alain GAUTHIER, « *Le coaching évolutionnaire* », in BOURNOIS, CHAVEL (2013), *op. cit.*, pp.21-30

³⁸⁶ Cf. George HENSON (1991), « Towards a spiritual perspective on behavior at work », *Management learning*, 22:201

³⁸⁷ Comme Michel FOUCAULT invitait à « savoir d'où l'on parle » dans son archéologie de la pensée économique in FOUCAULT (1976), *op. cit.*

³⁸⁸ Une précaution méthodologique s'impose : observation empirique de l'impensé religieux du coach spirituel, ce tableau n'a pas prétention exhaustive ni définitive. Il ne saurait y avoir de rapport bijectif entre référentiel religieux et pratique d'accompagnement du leadership. Beaucoup de coaches se croient agnostiques ou syncrétiques quand ils professent à leur insu une ligne religieuse qu'il s'agit de dévoiler ici.

³⁸⁹ Woody ALLEN et les Marx Brothers sont-ils porteur d'un humour qui se traduit dans certaines techniques de coaching paradoxal ? Voir l'essai de Nathalie DAVID-WEILL (2011), *Les mères juives ne meurent jamais*, Robert Laffont

³⁹⁰ Sur les traces de la pensée hellénistique dans le messianisme juif et chrétien, voir par exemple Armand ABECASSIS (1999), *En vérité je vous le dis, une lecture juive des Evangiles*, Editions 1

| <i>Génie religieux du coach</i> | <i>Fondement sacré du coaching</i> | <i>Manifestation profane du coaching</i> |
|---------------------------------|--|--|
| Génie catholique | <p>Dans le christianisme primitif, promesse d'amour inconditionnel pour l'humanité, et message d'espérance évangélique</p> <p>La trinité, le dogme paulinien et l'Eglise comme institution crypto-entrepreneuriale</p> <p>Secret de la confession, paraboles et homélies à portée d'instruction religieuse</p> | <p>Mimétisme compassionnel³⁹¹ et intention bienveillante du coach, communautarisme de l'aide et éthique de l'altérité perceptibles en co-développement par exemple</p> <p>Le coaching comme « <i>talking cure</i> » trinitaire dans le monde, relation entre la firme, la personne coachée et le coach³⁹²</p> <p>Tentation du coaching de former un clergé laïc³⁹³</p> <p>Confidentialité du colloque singulier du coaching, usage des métaphores et fonction sacerdotale du coach de dirigeant³⁹⁴</p> |
| Génie protestant | <p>Prédestination de la grâce, lien direct avec la morale vétéro- et néo-testamentaire notamment dans l'eschatologie pentecôtiste³⁹⁵</p> <p>Ascèse dans le travail, épure et rigorisme³⁹⁶</p> | <p>Coaching comme éducation morale, l'éthique utilitariste au cœur de l'écoresponsabilité du dirigeant</p> <p>« L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme »³⁹⁷</p> |

³⁹¹ Sur le mimétisme compassionnel, voir René GIRARD, philosophe catholique, cf. *supra* § II-3.3 et note 281. L'intention bienveillante est au cœur de la prestation du coach, qui m'a fait parler d'un « trafic d'indulgence » dans la sphère des états-majors, cf. CHAVEL (2003), *op. cit.*, p.118

³⁹² Au-delà de la doctrine sociale de l'Eglise thomiste, il faudrait distinguer ici la théologie du travail, et par extension du coaching spirituel, des différents « ordres » de l'Eglise qui s'y sont intéressés : Ignace de Loyola n'est pas Emmanuel Mounier, l'Opus Dei d'Escriva est loin de Simone Weil, le jansénisme n'est pas un catharisme comme les autres... Pour autant, il y a bien un management catholique, qui légitime un coaching compassionnel, soucieux de redistribution des richesses et d'une certaine mission morale dans la responsabilité de leader. Certains dirigeants et leurs coachs ne cachent pas leur attachement pour ce référentiel, voir note 206. Pour mémoire, Bernard LAURENT (2007), *L'enseignement social de l'Eglise et de l'économie de marché*, Ed. Parole et silence, pp.137-148 ; J-L. ILLANES (1995), *La sanctification du travail*, Le laurier, pp.63, 70, 80 et Saint Ignace de LOYOLA (1548), *Exercices spirituels*, Albin Michel (2004)

³⁹³ On appréciera la différence entre la tentation d'institutionnalisation dans un ordre professionnel (syndicats et associations de coachs, labels de certification des formations, référencement au pedigree du coach) et la formation d'une « prêtrise invisible » gnostique (coachs animant séminaires et retraites, publiant des ouvrages et conférences ou DVD autour d'une chapelle virtuelle). Cette querelle politique déchire les psychologues et les mouvements charismatiques d'après Vatican II. Toute profession innovante porte en elle une ligne sismique entre assimilationnistes conservateurs et radicaux libres, le coaching n'y échappe pas. Sur la « prêtrise invisible » contemporaine des directeurs de conscience professionnels, cf. René ABELLIO (1950), *Vers un nouveau prophétisme*, Nrf Gallimard

³⁹⁴ Cf. CHAVEL (2001), *op. cit.*, pp.210, 227

³⁹⁵ Rappelons que beaucoup de « sectes » protestantes irriguent la morale des affaires américaine, imprégnant le vocabulaire du développement professionnel de termes poético-religieux. Cf. David WHYTE, (2002), *op. cit.*

³⁹⁶ On pourrait mener une recherche en sciences de gestion sur une comparaison entre firmes selon leur *ethos* (catholique, protestant), ce qui recouvre souvent leur mode de gouvernance dans le monde anglo-saxon (coté/non coté), et décrire la différence de pratiques et de sensibilité du coaching entre elles : Lafarge et Auchan ne sont pas Michelin et Hermès...

³⁹⁷ Max WEBER, *op. cit.*

| <i>Génie religieux du coach</i> | <i>Fondement sacré du coaching</i> | <i>Manifestation profane du coaching</i> |
|---------------------------------|--|---|
| Génie orthodoxe | Résurrection et expérience du christ intérieur comme élévation par le bas Verbe fait chair et lien avec le cœur et le corps dans toute pratique oratoire, notamment hésychaste ³⁹⁹ | Transformation intérieure et techniques de respiration comme expansions de conscience ³⁹⁸ Usages d'outils comportementaux faisant le lien entre le corps et le mental, entre extase et hypnose |
| Génie bouddhiste ⁴⁰⁰ | Souffrance ontologique dans les Quatre Vérités Nobles Chemin d'éveil conçu comme affranchissement du désir et dépassement de l'ego dans un moi total non séparé | Courant de la pleine conscience, approches créatives et énergétiques (visualisations créatrices, méditations guidées ⁴⁰¹) Recadrage des représentations, dévoilement des filtres perceptifs en PNL et approfondissement d'une « réalité » plus subtile du Soi ⁴⁰² , |
| Génie musulman | Scansion poétique de la puissance divine Ontologie du bien et mysticisme de la Création | Humiliation volontaire et contemplation comme équilibre réflexion-action ⁴⁰³ Ennéagramme soufi, à rapprocher de la kabbale juive (Guemétrie) |
| Génie amérindien | « <i>Medicine man</i> », initiation sacrées en lien avec le monde minéral, végétal et animal ⁴⁰⁴ Esotérisme appliqué, lien entre micro- et macrocosme dans une cosmogonie écologique | Coaching holistique incluant un référentiel onirique large, travail profond sur l'intuition Accords toltèques ⁴⁰⁵ comme outil de leadership et de communication |

Figure n°3 : L'impensé religieux en coaching

³⁹⁸ Voir notamment l'impact des Pères du désert sur la notion de séminaires en développement personnel. Cf. Thomas MERTON (2006), *La sagesse du désert, Apophthèmes des Pères du désert du IV^e siècle*, Albin Michel

³⁹⁹ Jean-Yves LELOUP (1990), *Ecrits sur l'hésychasme*, Albin Michel

⁴⁰⁰ Pour éviter une certaine simplification, il conviendrait de détailler ici tous les courants de sagesse indienne, et notamment les bouddhismes zen, tibétain, du petit ou grand Véhicule, ainsi que ses racines hindouiste, taoïste voire védique. Un terrain d'observation sur des entreprises indiennes et chinoises (conglomérats industriels ou fonds d'investissement) serait propice pour approfondir cette recherche. Cf. David BRAZIER, *Bouddhisme et psychothérapie*, J-C. Lattès, Paris 2000 et CHAVEL (2001), *op. cit.*, p.198

⁴⁰¹ Le courant de la pleine conscience doit beaucoup aux approches bouddhistes du développement professionnel et personnel. Cf. Christophe ANDRE (2011), *Méditer jour après jour*, les Arènes. Sur les applications de la pleine conscience au travail, voir CHAVEL (2012), *op. cit.* . Pour mémoire, voir Martine RENAUD-BOULART (2008), *Coacher avec le bouddhisme*, Ed. Organisation

⁴⁰² Naturellement, la théorie jungienne a établi des ponts entre psychologie analytique occidentale et sagesse indienne. La notion de moi séparé, structurante en Occident, reste une ligne de partage avec les approches proprement holistiques de la mystique hindoue. Voir note 141

⁴⁰³ Les hypsitariens, secte juive du début de l'ère chrétienne, est à rapprocher de cet islam proto-humaniste, héliocentrique et a vocation cosmique. Voir note 33.

⁴⁰⁴ Il faudrait, ici encore, distinguer les chamanismes amérindien, sibérien et les pratiques initiatiques des peuples aborigènes et océaniques. Cf Jan KOUNEN (2007), *Other worlds*, DVD Elytel, Carlos CASTANEDA (1978), *L'herbe du diable et la petite fumée*, 10-18, Olga KHARITIDI (1997), *La chamane blanche*, JC Lattès.

⁴⁰⁵ Voir note 80

Cette première taxinomie pose les contours d'une archéologie du fait religieux dans le coaching. En dévoilant le génie propre à chaque système religieux qui sous-tend les pratiques dites « spirituelles » du coach, on dénature la vision irénique de ce dernier en le situant dans une perspective historique et idéologique plus large de chaque « tradition ». Toutefois, cette grille ne couvre pas la totalité de la question du développement spirituel dans l'accompagnement individuel en entreprise et laisse trois questions en suspens⁴⁰⁶.

D'une part, la variété des chemins de verticalisation du leadership empêche-t-elle l'unicité d'une initiation à Soi ? On ne peut compartimenter le coaching en approches comportementales supposées matérialistes d'un côté et démarches plus immatérielles censées développer l'âme ou l'esprit de l'autre... L'immense succès de la PNL démontre cette porosité psychologique et spirituelle, allant d'une vision instrumentale de la communication interpersonnelle, importée notamment par des firmes américaines en Europe, jusqu'à des dimensions subtiles d'épuration existentielle proches de la psychologie des profondeurs⁴⁰⁷. Comme l'écrit François Roustang, il ne s'agit pas d'avoir une vie spirituelle « de surcroît » par rapport au quotidien trivial des affaires, mais de saisir le mouvement spirituel qui parcourt la vie à tout instant⁴⁰⁸.

D'autre part, le projet du coaching est-il de donner un sens – au management, au travail, à la vie... – ou d'en trouver le sens ? Constructiviste ou ontologique, le coach oscille entre deux paradigmes qui ne sont pas franchement compatibles et contribuent à en faire un « objet mou »⁴⁰⁹ en sciences de gestion. A quelles conditions peut-on faire l'économie de Dieu dans le développement immatériel en entreprise ?⁴¹⁰

Enfin, comment rendre compte des référentiels refusant la pensée-système et qui sous-tendent l'épuration de certains coachings ? Quand il n'est pas qu'une « sagesse en kit »⁴¹¹ coaching

⁴⁰⁶ Cf. Corinne FORASACCO, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, « Les vertus du leadership fondé sur la spiritualité », in Jean-Marie PERETTI (2007), *Tous vertueux*, Ed. Organisation

⁴⁰⁷ On pense notamment au *Clean Language* et au *Clean Space* en modélisation symbolique. Cf. James LAWLEY, Pete TOMPKINS (2010), *Des métaphores dans la tête*, Interéditions

⁴⁰⁸ François ROUSTANG (2003), *op. cit.*, p.87

⁴⁰⁹ Cf. Pauline FATIEN-DIOCHON, Jean NIZET (2012), *Le coaching dans les organisations*, La Découverte, pp.50-70

⁴¹⁰ Cette question est au centre de l'enjeu d'un coaching « moderne », d'inspiration humaniste et proche de l'idéal maçonnique. En datant le coaching de dirigeant du XVII^e siècle, j'ai esquissé le lien entre la pensée leibnizienne ou pascalienne d'une part et la constitution d'Anderson d'autre part. Voir note 20.

⁴¹¹ Cf. *supra* § III-1 ; la démarche épicurienne et stoïcienne sont des introductions passionnantes à un chemin d'éveil personnel en coaching, mais elles ne sauraient s'y limiter, car elles participent d'une gymnastique égotique du détachement, loin d'une articulation réfléchie entre soi et le monde. C'est le

philosophique ne résiste pas à la tentation de figer dans des catégories mentales et idéologiques un processus vivant et subtil. L'érémisme, la théologie négative et ses résurgences hermétiques, notamment dans des techniques d'états amplifiés de conscience, proposent un chemin singulier vers soi en prenant leurs distances avec toute rationalisation et toute formalisation intellectuelle. Le religieux renvoie à un archétype masculin de l'accompagnement professionnel ; or le coaching procède d'un « entre-deux » hermaphrodite, qui laisse une part importante au mystère, à l'inaccompli et à l'ineffable.

3.3 Mystères du chemin vers Soi

3.3.1 Visions, intuitions, prémonitions du nouveau leadership

A mesure qu'il s'autonomise de ses aïeux encombrants, le consultant et le psychothérapeute, le coach se rapproche alors d'un accompagnateur spirituel peu orthodoxe, car réfractaire à tout système de pensée lourde, comme on le dit de l'industrie lourde.

En un sens, le coach est apparenté à l'archétype du voyant, plutôt mage que magicien⁴¹². Quand il donne du feedback inattendu, use de métaphores qui tombent juste dans le langage propre de son client ou encore suggère des liens symboliques œuvrants, le coach pratique du « *channelling* »⁴¹³ sans le savoir. Plus médium que chamane, le coach fait ici l'hypothèse que son expérience subjective n'est pas étrangère à celle de son client en présence, dans la pure tradition holistique des trances sacrées. A l'appui de sa propre fragilité, il autorise son client à explorer des territoires intérieurs dans d'autres niveaux de conscience de la réalité. En constellations systémiques par exemple, la clinique du coaching procède manifestement de ces trances hypnotiques où le coach se laisse traverser par des intuitions, des visions et des sensations qui parlent à son client, mystérieusement⁴¹⁴.

danger de techniques de maîtrise de soi qui nient l'autre voire le monde. Cf. Saint-AUGUSTIN (396), *Confessions*, Gallimard Pléiade (1998), Livre VIII notamment pp.942-952

⁴¹² Pour tout le § suivant, cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.195-227

⁴¹³ Méthodes de canalisation d'informations subtiles, supposées inspirées par des esprits supérieurs et captées via les corps subtils du coach. Sur ces questions, voir par exemple Omraam AIVANHOV (2002), *Puissances de la pensée*, Ed. Prosveta

⁴¹⁴ Cf. Jacques TENCE, « La stabilité du vécu du représentant dans la technique thérapeutique des constellations familiales » *Mémoire de DEA de psychologie clinique et pathologique*, Université Paris 8, UFR Psychologie, pratiques cliniques et sociales

Dès lors, le coach est un passeur, un modeste ouvreur de pistes, plus sherpa que messager consacré. Ni Cassandre ni Tiresias, le coach est un maïeuticien qui s'efface une fois initié l'accouchement de l'enfant intérieur⁴¹⁵. Le coaching ne s'enseigne pas, sinon par l'expérience librement consentie, la traversée de ses propres ombres dont émerge rarement une compréhension méthodique⁴¹⁶, un mimétisme didactique auquel les mots manquent cruellement. Le coaching procède-t-il d'un champ énergétique où la frontière entre moi et autrui n'a plus guère de sens, une théorie des cordes⁴¹⁷ appliquée à la communication des êtres vivants, notamment humains⁴¹⁸. Le coach ne fait « que » convoquer la présence à l'instant présent, sa posture met au contact d'un espace vaste et insaisissable que l'on pourrait appeler « présence à soi », ou « reliance », selon les référentiels.

Ces incursions du coaching dans les initiations traditionnelles posent toutefois des questions déontologiques immenses, qui sont autant de pistes de recherche à creuser.

D'une part, en vertu de quel salut de l'âme le coach endosse-t-il la responsabilité de ces voyages intérieurs ? Si le besoin du client est intégratif, la demande l'est rarement. Le risque d'emprise est patent, celui de fragilité pour la santé mentale du coach comme du coaché ne l'est pas moins. L'éthique du coach ici n'est pas tant d'avoir pignon sur rue – Lacan, Sartre et Althusser faisaient autorité dans leur champ, cela n'a pas empêché les naufrages idéologiques et psychiques que l'on connaît. Le contrat de coaching doit être un contrat à durée déterminée⁴¹⁹ pour s'en prémunir, de part et d'autre⁴²⁰.

D'autre part, la démocratisation du coaching interroge l'élitisme des initiations traditionnelles ; selon quels critères les cadres dirigeants – ou à potentiel – seraient-ils sélectionnés pour des accompagnements à vocation spirituelle ? Actuellement, la sociologie des pratiques psychomagiques en développement personnel et professionnel n'est pas superposable à la pyramide

⁴¹⁵ Cf. CHAVEL (2012), *art. cit.*, in Emilie DEVIENNE, *op. cit.*

⁴¹⁶ C'est le mystère des grands éveils de ne pas nous laisser de traces sur le processus d'accouchement intérieur. Sous l'influence de psychotropes, beaucoup de poètes témoignent de mourir à une partie d'eux-mêmes, mais seule reste l'hébétéude, l'épuisement des sens et la gratitude à la vie une fois que l'on s'est abandonné à Soi. Cf. Christopher ISHERWOOD (1982) *Mon gourou et son disciple*, Flammarion ; Arouna LIPSCHITZ (2003), *L'un n'empêche pas l'autre*, Le souffle d'or ; Gérard GAROUSTE, Judith PERIGNON, *L'intranquille, autoportrait d'un fou, d'un fils et d'un artiste*, L'iconoclaste

⁴¹⁷ La mathématique quantique rend compte assez subtilement de ce processus indicible à l'œuvre en coaching. Cf. Lynne Mc TAGGART (2005), *L'univers informé*, Ariane

⁴¹⁸ Cf. Rupert SHELDRAKE (2001), *L'âme de la nature*, Albin Michel

⁴¹⁹ Ashish NANDA, Laurent CHENOT (2003), « Thierry CHAVEL and Michel DUMONT: Termination of a professional relationship? », *Harvard Business School*, Case study draft #9, 10/03

⁴²⁰ Cf. Eric PEZET (2005), « Le coaching : souci de soi et pouvoir », *16^e conférence de l'AGRH*, Paris, 16/09/05

hiérarchique du leadership professionnel, loin s'en faut. Que devient le coaching de dirigeants si les « secrets »⁴²¹ de la puissance intérieure sont divulgués à toutes les strates de l'entreprise ?

Enfin, le processus d'initiation mystique a toujours relevé de protocoles secrets, si ce n'est occultes, d'autant qu'il touche à l'ineffable, l'inconnaissable de la Création⁴²². Au nom de quel messianisme apocalyptique les temps seraient-ils venus de révéler des mystères alchimiques dont le secret fut bien gardé pendant des millénaires ? Qui sont ces coachs, druides ou vestales vivement autoproclamés, qui s'autorisent à rendre manifeste « des choses cachées depuis la fondation du monde », pour reprendre la formule de Girard, produisant un totalitarisme potentiel à l'âge des technosciences⁴²³ ?

3.3.2 L'abandon de la volonté comme programmatique du développement personnel

J'ai été amené à contester en 2010 cette hypothèse que je défendais en 2006 dans ma thèse de doctorat : en application du théorème de Gödel, la verticalité du leadership occidental repose sur une transcendance, un supplément d'âme de la firme, qui parfait l'éducation politique et morale du dirigeant⁴²⁴.

Or, le cheminement vers Soi, dès qu'il convoque une transcendance, est tenté d'importer le bûcher des inquisitions, désormais dans la sphère privée. En moins de cinq ans, j'ai vu progresser la mise au pas des pratiques de coaching par les ministres du culte managérial : référencements fabriquant une caste de coachs experts, accréditations par des syndicats professionnels très marqués idéologiquement, rationalisation des programmes de coaching en entreprise mettant en péril l'équilibre déontologique tripartite... Désormais, la dimension spirituelle du coaching n'est

⁴²¹ Dans ma pratique clinique, j'ai fait l'expérience aléatoire suivante : utiliser comme support de transformation intérieure la Loi de l'Attraction, qui sous-tend le coaching spirituel venu de Californie. Des hommes de moins de 35 ans, très diplômés, issus de CSP+ et travaillant dans les industries de biens matériels (luxe, édition, grande consommation, industrie pharmaceutique) se sont montrés les plus sceptiques ; *a contrario*, des femmes de 40 ans et plus, autodidactes, « marginales sécantes » et travaillant dans l'économie immatérielle (bancassurance, mode, conseil, secteur public) ont témoigné le plus d'enthousiasme pour ce renversement de la perspective occidentale. On discerne l'*establishment* phallocentrique vs. les culturels créatifs post-féministes, certes. Mais c'est aussi l'hypothèse du coaching spirituel comme capital culturel de substitution des *outsiders* qu'il conviendrait de tester scientifiquement.

⁴²² Cette question est centrale dans la théologie négative (cf. *infra* § III-3.3) et dans la mystique juive, où le nom de Dieu est irréprésentable, qui constitue le véhicule immatériel « portable » le plus universel selon certains auteurs. Cf. Régis DEBRAY (2001), *op. cit.*, p.355-367

⁴²³ Une hypothèse de recherche complémentaire pourrait être d'identifier la corrélation entre, d'une part, l'extension du capitalisme managérial à des sphères privées, voire de l'intime, et d'autre part, la diffusion des clefs ésotériques et de connaissance subtile jusqu'ici non divulguées au-delà du cercle des « initiés ». Sur un plan littéraire, cette question est centrale dans l'œuvre de Michel HOUELLEBECQ, qu'il s'agisse de la sexualité, de l'art ou de la psychologie de masse. Le coaching, qui fait bon ménage avec le culte de la mobilité, de la transparence et du bien-être, est un suspect de choix pour cette nouvelle utopie barbare que présentait Hannah ARENDT (1961), *op. cit.*

⁴²⁴ Cf. CHAVEL (2006), *op. cit.*, pp.170-190

plus une question de transcendance ou d'immanence, mais de mouvement foncier du leadership – volontarisme ou saut dans la foi.

Ce point est capital : les notions de fixation d'objectif à atteindre, de préparation mentale et d'accession à l'autonomie sont structurantes dans l'enseignement du coaching⁴²⁵ et dans la vulgate inspirée du sport de haut niveau⁴²⁶. Ces techniques fonctionnent comme un premier palier dans la conscientisation de soi, la mise en évidence des filtres de projection de la réalité et l'émancipation des schémas perceptifs plus ou moins névrotiques. Cependant, lorsqu'il s'agit de passer de l'avoir à l'être en développement personnel et professionnel⁴²⁷, ces approches s'avèrent limitantes et illusives : exercer sa responsabilité, c'est répondre de ses actes, donc accepter l'humilité de la non-maîtrise, et s'en remettre à plus grand que soi – Dieu, la providence, un ange-gardien, une figure tutélaire, avatars du « Soi » jungien⁴²⁸. Le coach favorise un désarmement pacifique de la volonté de l'ego, au profit d'une maîtrise de soi proche des arts martiaux et du Tao⁴²⁹. Comment ce retournement affecte-t-il la vision dominante du leadership ?

D'une part, le coaching est une philosophie du discernement⁴³⁰, au service du bien-agir plutôt que du bien-être⁴³¹. L'aide à la décision est aujourd'hui immense grâce aux systèmes experts, algorithmes et banques de données et leurs moteurs de recherche de plus en plus intuitifs. L'excès de signifiant provoque un déficit de signifié, en entreprise comme ailleurs. Le coaching entraîne à sortir des arbres de décision prétendument rationnels, qu'ils soient cartésiens ou systémiques, et s'abandonner à un processus plus profond. Choisir, ce n'est pas seulement renoncer, c'est aussi consentir à traverser plus profondément la chaîne de causalité que dissimule le choix apparent⁴³². L'initiation symbolique du coaching est précisément dans ce jeu de pistes derrière les logiques binaires de la pensée : au lieu de raisonner avec sa tête (pensée), on peut réfléchir avec ses tripes (émotions), et surtout ses genoux (humilité et abandon à un amour inconditionnel).

D'autre part, le coaching invite à laisser être davantage qu'à lâcher prise. Dans cette perspective, le sujet du coaching n'est pas la personne (coach ou coachée), mais le processus vivant lui-même,

⁴²⁵ Cf. Tim GALLWEY (2001), *op. cit.*

⁴²⁶ Cf. Claire CARRIER (2002), *Psychanalyse de l'exploit, le champion, sa vie sa mort*, Bayard

⁴²⁷ Cf. Vincent PIAZZINI, *art. cit. in* BOURNOIS, FILLERON, CHAVEL (2008), *op. cit.*

⁴²⁸ Carl Gustav JUNG (1995), *L'âme et la vie*, LGF

⁴²⁹ Eugen HERRIGEL (1989), *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy

⁴³⁰ Cf. Laurence VARAUT, « Le coaching, une pratique du discernement » in BOURNOIS, FILLERON, CHAVEL (2008), *op. cit.*, pp.143-152

⁴³¹ Cf. CHAVEL (2009) « Le coaching est-il une religion ? », Conférence, *Colloque de l'Association Européenne de Coaching*, Paris, 31/01/09

⁴³² Pour tout ce §, voir CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.42, 77

que certains auteurs nomment la « fluidité »⁴³³, d'autres l'« intégration »⁴³⁴ ou d'autres encore l'« immersion »⁴³⁵ dans le vivant. En d'autres termes, on pourrait dire que « ça coache » comme Lacan disait que « ça parle ». En se désidentifiant de la situation et des pensées qui l'agissent, coach et coaché sont les témoins conscients d'un mouvement qui les dépasse, mais auquel ils disent « oui ! ». Le coaching, comme art de la « ouïté »⁴³⁶ ? Il s'agit de ne plus s'agiter, pourrait on dire, de voir au-delà des apparences pour s'aligner avec un ordre plus latent des choses : dans le corps sans représentation mentale, la souffrance existe-t-elle ? Invitant à faire corps avec le vivant pour y découvrir un sens caché, le coaching s'apparente à un panthéisme qui n'est pas sans rappeler le « *conatus* » de Spinoza⁴³⁷ ou l'« *amor fati* » nietzschéen⁴³⁸ (cf. *supra* p.43). Dans la tradition gestaltiste⁴³⁹, le coaching consiste ici à laisser le corps suivre son mouvement spontané où réside bien plus d'« intelligence » que le client ne l'imagine⁴⁴⁰.

Cette hiérophanie du corps-esprit est proprement initiation à un nouveau leadership : exercer sa volonté propre consiste à s'abandonner à un flux de vitalité et d'intelligence sensible qui apporte des réponses aux vraies énigmes en effaçant les faux problèmes⁴⁴¹.

Enfin, le coaching célèbre l'alchimie de la rencontre, éternel renouvellement des possibles. En dilatant le moment présent, c'est l'éternité qui s'invite dans le développement professionnel et personnel. Voir le monde constellé de signes n'est qu'une façon de décrire cet espace sans mots où se déploie un rapport à l'autre légèrement différent, mais qui dissipe l'objet même du coaching !⁴⁴² En effet, la question qui déclenche un coaching est souvent prétexte à une question plus fondamentale, et ainsi de suite dans un questionnement en abyme. L'efficacité du coaching n'est pas dans une solution qui se situerait ailleurs, avant ou après, mais dans le moment présent, accessible à chacun. Cette hypothèse profondément maïeutique montre la vanité de tout plan d'action, surtout s'il ne provient pas de la personne accompagnée. Si la relation entre coach et coaché est de maître à disciple, c'est pour permettre à l'un et l'autre de trouver son maître intérieur⁴⁴³. Ce qui se passe pendant la rencontre échappe à tout plan établi. L'émergence d'un

⁴³³ Cf. note 346.

⁴³⁴ Jean-François BILLETER (2012), *Un paradigme*, Alia, pp.78, 109

⁴³⁵ Notion de conscience immergée ou absorbée in ROBBINS, FEHMI (2010), *op. cit.*

⁴³⁶ CHAVEL (2013), *op. cit.*, p.241

⁴³⁷ Gilles DELEUZE (2003), *Spinoza, philosophie pratique*, Minuit

⁴³⁸ Sur ce point, voir CHAVEL (2010), *op. cit.*, pp.297-328

⁴³⁹ Cf. Chantal MASQUELIER, Gonzague MASQUELIER (2012), *Le grand livre de la Gestalt*, Eyrolles

⁴⁴⁰ La méthode Feldenkrais n'est pas très éloignée de ces hypothèses, de même que certaines pratiques du yoga. Voir par ex. Moshe FELDENKRAIS (2010), *La puissance du moi*, Marabout

⁴⁴¹ François ROUSTANG (1999), *op. cit.*

⁴⁴² Cf. Jean-François BILLETER (2014), *Leçons sur Tchouang-Tseu*, Alia, pp.58, 145

⁴⁴³ Cf. Jiddu KRISHNAMURTI (2006), *Le sens du bonheur*, Stock

autre rapport à Soi, l'expérience d'un moment vrai, l'installation d'un socle de confiance inconditionnelle sont quelques unes des initiations sacrées toujours indicibles, imprévisibles et non spécifiques au coaching, il est vrai⁴⁴⁴.

Ce « pèlerinage vers soi » atteste le caractère spirituel d'un coaching qui affronte la peur du vide, tabou du monde économique. En révélant le divin – au sens de vérités subtiles et pures – qui peut surgir à chaque instant dans la vie courante, le coach procède tel un sourcier, qui s'en remet à d'autres puissances que la sienne⁴⁴⁵.

3.3.3 Le coaching, une pratique divinatoire ?

Dans une simplicité essentialiste, l'usage du coach s'éloigne du savant et du directeur de conscience et se rapproche du mage et du poète. Intercesseur « entre-deux » mondes, le profane et le sacré, il donne à l'accompagnement individuel une dimension mystérieuse, car non modélisable... On touche ici aux limites épistémologiques de cette recherche, qui entend rendre compte d'un processus ineffable. Esquissons quelques voies complémentaires d'investigation pour tester notre hypothèse d'une initiation à la bonté. Quoi de plus inattendu dans l'utilitarisme, qu'agir pour ne plus agir en s'entraînant à être bon ?

D'un côté, le coaching spirituel est une démarche apophasique⁴⁴⁶. A côté de l'inflation de « doxosophes » de la société du commentaire comme disait Bourdieu, le coaching encourage à faire vœu de silence, préférant la gnose des guérisons intérieures à la glose des sophistes du conseil-expert. Après un coaching, rien ne s'explique sinon que le symptôme a disparu. Les tentatives de mise en équation du bonheur professionnel et personnel ne sauraient saisir l'insaisissable du vivant, et c'est heureux... Qui écrira un « anti-plaidoyer pour le bonheur »⁴⁴⁷, montrant que le coaching est une poésie du travail, à mi-chemin entre les optimistes du

⁴⁴⁴ Voir (1884), *Récit d'un pèlerin russe*, Albin Michel (2013)

⁴⁴⁵ On trouve ce panthéisme laïc dans quelques recueils de la poésie du vivant, qui ont en commun de contester l'humanisme hominocentré actuel : pour mémoire, Jean-Marie Gustave LE CLEZIO (1999), *L'inconnu sur la terre*, Imaginaire Gallimard ou André GIDE (1951), *Les nourritures terrestres*, Gallimard.

⁴⁴⁶ Dans la théologie « négative », le divin est inconnaissable, et ne peut être approché que par une expérience du mystère de la Création ; la mystique rhénane et une forme de jansénisme en sont des illustrations proches de notre culture. Voir par ex. Lucien GOLDMANN (1956), *Le dieu caché*, Gallimard ; Maître ECKHART (v. 1330), *Etre Dieu en Dieu*, Albin Michel.

⁴⁴⁷ La démarche de Mathieu Ricard, Christophe André et quelques autres est louable, en montrant les bienfaits de la méditation pour la vie courante. Mais que devient le sacré lorsqu'il est ramené à une finalité – y compris de bonheur individuel ? Comment faire d'une aventure libre et singulière un programme de formation pour tous les salariés ? Cf. « Des cadres s'inspirent des moines et des accords toltèques », *Le Temps*, Genève. 13/09/13

management éclairé⁴⁴⁸ et les pessimistes des risques psycho-sociaux⁴⁴⁹ ? Car le dérivable du coaching ne saurait être un bonheur continu, une sorte de « Paradis pour tous »⁴⁵⁰ par/dans/malgré le travail, mais plutôt un accommodement avec les aléas de l'existence, et une plongée dans les moments de désarroi où seuls siègent les enseignements véritables.

De l'autre côté, le coaching est une science des commencements, un entraînement à la bonté sans cesse remis en jeu. Quel que soit le nombre de séances requis, chaque coaching est une fractale d'un moment d'éternité, jouant toujours la même question essentielle mais propre à chacun. De ce point de vue, l'initiation peut s'entendre comme un avant-goût de transformation intérieure, premier pas d'un chemin plus vaste. Pourquoi convoquer la bonté comme sésame de ce « pèlerinage vers soi » ?

Théoriquement, des approches holistiques de l'accompagnement mettent la bonté au centre de leur pratique, faisant l'hypothèse d'un flux d'amour inconditionnel qui seul « prend soin ». Entre incantation et auto-guérison, ces méthodes employées en coaching neutralisent les attitudes adverses – de résilience, de médiation ou encore d'affirmation de soi⁴⁵¹. Un coach efficace sait se faire discret⁴⁵², il enseigne la « disparence »⁴⁵³.

Empiriquement, mon observation à ce stade est qu'une attitude de bonté - pour soi, pour autrui, pour le monde etc. – modifie sensiblement le « champ énergétique » de l'expérience immédiate. La bonté, qui n'est ni compassion⁴⁵⁴ ni bienveillance, car plus légère et inconsciente, met au contact de la fragilité, avant toute réflexion morale⁴⁵⁵. L'expérience extrême témoigne d'actes de bonté surgissant comme par réflexe⁴⁵⁶. Se pourrait-il que le coaching soit une (ré-)éducation à la bonté en actes, tout simplement ?

⁴⁴⁸ Cf. François-Daniel MIGEON (2013), *op. cit.*

⁴⁴⁹ Cf. Jean-Luc EMERY, Eric ALBERT (1998), *Le manager est un psy*, Ed. Organisation

⁴⁵⁰ Par référence au film d'Alain JESSUA (1982), *Paradis pour tous*, avec Patrick DEWAERE, Jacques DUTRONC, Stéphane AUDRAN et Fanny COTTENÇON

⁴⁵¹ Citons par exemple la méthode d'origine hawaïenne Ho'opono'ono.

⁴⁵² Cf. Pierre ZAOUÏ (2013), *La discrétion ou l'art de disparaître*, Autrement, p.74 et p.114

⁴⁵³ On retrouve ici la notion de « métamodernité », dépassant le postmoderne par une présence-absence qui ferait l'économie de Dieu pour cerner le divin de la vie. Cf. Muriel BERTHOU-CRESTEY, « De la transparence à la disparence : le paradigme photographique contemporain », *Revue Appareil*, MSH Paris Nord, 7/2012

⁴⁵⁴ Le terme de compassion me semble à présent trop chargé d'intention pour l'autre, alors que l'intention du coach est de ne pas en avoir... Cf. BILLETER (2012), *op. cit.*, p.98

⁴⁵⁵ Cf. Alexandre JOLLIEN (1999), *Eloge de la faiblesse*, Cerf (Marabout), p.62

⁴⁵⁶ cf. Tzvetan TODOROV (1994), *op. cit.*, p.322 ; voir aussi les témoignages innombrables parmi lesquels Vassili GROSSMANN (1983), *Vie et destin*, L'âge d'homme.

Enfin, le coaching est-il comparable à une pratique divinatoire ? Après tout, le recours à l'occultisme a toujours existé notamment dans les sphères du pouvoir, et l'épisode technoscientifique des deux derniers siècles pourraient être une parenthèse dans la marche de l'humanité. Ici encore, le coaching semble un hybride, entre-deux de la maîtrise et de la non-maîtrise des lois de l'univers⁴⁵⁷.

Primo, le coaching n'opère pas par actes de magie, il met en évidence le miracle qui se joue à tout instant et que l'agitation du mental nous fait perdre de vue au quotidien : il rend grâce à une dynamique (de sens, d'amour, de paix, etc.) qui serait agissante sans son intervention.

Secundo, le recours à des référentiels sacrés n'est pas une réponse à une consultation d'augures, mais une occasion de questionner sans fin la réalité vécue par la personne, jusqu'à une aporie plus ou moins temporaire.

L'entre-deux du coaching est d'accepter l'irrésolu, de composer avec le réel et laisser à la vie son bricolage permanent. Et de poser une question en abyme : le management pourrait-il être une science de l'accommodement, entre sciences du vivant et sciences humaines ?

⁴⁵⁷ La tradition hermétique considère que des lois ontologiques régissent l'univers, et qu'elles sont pour partie secrètes. Voir Hermès TRISMEGYSTE (1908), *Le Kybalion*, récit de trois initiés.

Cette synthèse de quinze ans de travaux sur le développement personnel en entreprise rend compte d'un triple mouvement : *primo*, mon terrain empirique a évolué, les leaders actuels exigeant des coachs qu'ils sachent théoriser leurs pratiques. *Secundo*, la recherche m'a transformé moi-même dans mon activité clinique en coaching de dirigeant. *Tertio*, la formation au coaching s'est banalisée, l'expérience de trois cents coachs diplômés dans le cursus académique de Paris II, et autant de professionnels accompagnés en didactique et supervision dans mon activité privée, l'attestent : le coaching est un « ovni »⁴⁵⁸ en sciences de gestion, faisant émerger de nouvelles notions telles que la vocation du leader, la gnose managériale et le travail comme parcours initiatique. Champ disciplinaire en émergence, quelles voies de recherche le coaching professionnel ouvre-t-il ?

1. Science molle, pratique floue

Le coaching pose le problème épistémologique suivant : sur quoi fonder un référentiel métaphysique en management ? Ni théologie du travail, ni philosophie morale, le coaching a besoin de nouveaux concepts et de nouveaux critères pour élargir le paradigme de la gestion à la quête de sens qui anime les leaders dans leur engagement. Ni la psychologie industrielle ni l'éthique des affaires ne cernent l'« entre-deux » du coaching né du désarroi du capitalisme managérial et du désenchantement des générations Y et Z⁴⁵⁹. Comment accompagner la détresse des états-majors face à des gouvernances imprévisibles⁴⁶⁰, la solitude des dirigeants impréparés aux enjeux humains et sociétaux de leur mission, l'impuissance des puissants dans des organisations complexes et la violence relationnelle des NTIC... ? Face à une économie psychique, sociale et environnementale où le « *soft* », le virtuel et la vitesse sont les nouveaux dogmes universels, le coach renouvelle le mythe de Pandore, entre les deux archétypes de Prométhée et d'Épiméthée : comment faire une place à la fragilité humaine, à l'aléa de la rencontre et au surgissement de la bonté dans le management taylorisé et informatisé ?

⁴⁵⁸ Voir note 8

⁴⁵⁹ David BROOKS (2001), « Après les “bobos”, la génération des “oupos” », *The Atlantic Monthly*, traduit par *le Courrier International*, n°553, 06/01

⁴⁶⁰ Cf. CHAVEL « Coaching : comment peut-on être dirigeant ? » in BOURNOIS *et alii* (2008), *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Ed. Organisation, pp.260-263

Le coaching est une expérience intérieure, qui résiste à tout embrigadement idéologique. Par delà les référentiels de pratiques et les querelles de territoires d'une profession émergente⁴⁶¹, la *Gestalt* du coaching indique un appel d'être auquel les formations de gestion, les conseils-experts et les politiques de gestion des ressources humaines doivent s'adapter. Phénoménologie du pouvoir, tout coaching est à mi-chemin entre une direction de conscience professionnelle et une tentative d'esthétiser le rapport à soi, au travail et au monde.

Mettre en équation la relation de coaching conduirait, à coup sûr, à manquer l'efficace propre de cette alchimie singulière entre coach et coaché, insaisissable et jamais gagnée d'avance. Pour autant, il reste beaucoup à écrire sur l'intimité du coaching⁴⁶² : comment la déontologie du coach s'articule-t-elle aux règles de « *compliance* » de la firme ? Comment les disciplines de l'âme s'accommodent-elles de l'obligation de résultat en entreprise ? Sous quelles formes le coach échappe-t-il à un entre-deux précaire entre l'intérêt du client payeur et le besoin du client coaché ?

Au-delà des pratiques d'accompagnement professionnel, le coaching dessine une nouvelle façon d'exercer son leadership. L'ancrage du coaching dans les sciences de gestion se justifie par cette porosité entre méthodes de coaching et attitudes de leadership. Tout coaching de dirigeant est didactique, ne serait-ce que dans une présence à soi, une écoute d'autrui et une action plus consciente dans le monde. Le succès du mot « coach » dans les stages de management et de développement personnel nécessite une anthologie scientifique du « leader-coach » - par typologie de leaders, par secteurs d'activité, par moment dans le cycle de vie organisationnel... Pour une large part, les diplômés du master 2 Coaching – développement personnel en entreprise (Paris 2) offrent un vivier de recherche sur ces questions – et certains mémoires d'étudiants méritent publication, par exemple : “Interventions en développement managérial auprès d'ONG (développement et solidarité internationale) pour accompagner les codir et les responsables de pays” ; “Les recherches de la commission coaching politique de l'ICF France sur la situation du coaching d'élus” ; “La dialectique socratique” ; “Accompagnement d'officiers en reconversion : le cas de l'Armée de terre”, “Tao et coaching” ; etc.

⁴⁶¹ Cf. Olivier LOUCHE (2012), *Synthèse de l'enquête sur le devenir des diplômés en coaching de l'université Paris 2*, Etude du Ciffop, 37 p., p.15

⁴⁶² Cf. André de CHATEAUVIEUX, Xavier LACAZE (2008), *Dans l'intimité du coaching*, Demos, Paris

2. « Auto-psy » d'un chercheur et d'un coach

Ce rapport résume à la fois la théorisation d'une pratique et un usage de la profession altéré par une position critique du chercheur en sciences de gestion. Autant dire que cet « entre-deux » prête le flanc à la critique de part et d'autre, chez les praticiens qui regardent avec circonspection toute intellectualisation d'une sagesse en actes, comme chez les universitaires qui se méfient du fourre-tout conceptuel du coaching⁴⁶³. Je plaiderai toujours coupable de cette posture bâtarde, constitutive d'une profession hybride, où les mots sont toujours insuffisants à décrire ce qui est à l'œuvre concrètement et spécifiquement dans une séquence de coaching professionnel. Conscient de mon syndrome d'imposture, propre à tout objet de prestation immatérielle, je n'en ai pas moins cultivé une vigilance de « chasseur de mythes », pour reprendre l'expression de Norbert Elias⁴⁶⁴.

Etre coach, c'est avoir la vocation d'une éponge ; traversé par tant d'histoires de vie intimes et de récits d'entreprises à suspense, j'ai toujours la sensation d'être le scribe de mes clients et élèves. Peut-être la recherche est-elle un exutoire pour me défaire de ces vies qui ne sont pas la mienne ? En assumant la posture d'enseignant-chercheur ET praticien-coach, mes travaux portent la trace de cette phénoménologie en action ; en me laissant traverser par des intuitions quant au sens du coaching professionnel, j'ai traversé des frontières interdisciplinaires ou pris des libertés avec des règles méthodologiques en sciences sociales, j'en suis conscient⁴⁶⁵. L'étape suivante pour les coachs serait de forger leurs propres outils de recherche en sciences de gestion : à l'image de Castaneda sur les pratiques magiques du chamanisme amérindien ou de Jung avec la psychologie des profondeurs, quels fondements le coach partage-t-il à son insu avec des praticiens moins orthodoxes de sciences occultes ? Quels protocoles alchimiques le coaching emprunte-t-il sans le savoir ? Où se situe la frontière entre innovation expérimentale et charlatanisme managérial⁴⁶⁶ ? Ma conviction est que le coach, comme d'autres praticiens subversifs en leur temps, est porteur

⁴⁶³ Cf. Gilles ALEXANDRE, « Le coaching sous l'emprise de l'organisation », in BOURNOIS, CHAVEL, FILLERON (2008), *op. cit.*, pp.193-208

⁴⁶⁴ L'expression est employée par Norbert Elias à propos du sociologue in *Norbert ELIAS par lui-même* (1995), Hachette Pluriel. Par le titre de mon 2^e livre *Le coaching démystifié*, je tentais déjà une mise à distance de mon objet, sensible au risque d'un plaidoyer *pro domo*.

⁴⁶⁵ Voir les réserves soulevées et autocritiques quant à la méthode expérimentale employée dans ma thèse de doctorat, CHAVEL (2005), *op. cit.*, pp.422-430

⁴⁶⁶ Ce n'est pas le faux-nez d'un code de déontologie ou d'une charte professionnelle qui prémunit contre les dérives des professions du soin et de l'accompagnement. Au nom du risque « sectaire », l'obscurantisme scientiste fleurit parfois dans le monde universitaire occidental, en ignorant royalement des approches holistiques, transpersonnelles et énergétiques reconnues de longue date dans d'autres traditions que la nôtre – ayurvédiques par exemple, ou de la médecine traditionnelle chinoise. Voir par exemple les travaux controversés de David SERVAN-SCHREIBER (2003), *Guérir*, Robert Laffont

d'un renversement de perspective sur le leadership. L'hypothèse maïeutique, la confiance inconditionnelle dans les ressources du client, le recours à des référentiels imaginaires, oniriques, spirituels et religieux révolutionnent les approches orthodoxes du comportement organisationnel (OB) et de l'apprentissage organisationnel (OD). Le coaching « transcende » l'action du dirigeant⁴⁶⁷ en remettant le vivant au centre des sciences de gestion, comme une faible lueur éclaire l'obscurité : ce ne sont pas les processus standard de gestion et les grilles rationnelles de management qui font l'efficacité de la firme, mais les failles où cette mécanique s'enraye⁴⁶⁸.

D'autres questions pour la recherche en sciences de gestion demeurent en suspens. Sans rejouer David et Goliath, le coaching offre-t-il une poche de résistance à l'incivilité grandissante du monde du travail ? Est-il un édulcorant de la violence managériale d'organisations toujours plus rationnelles, déshumanisées et excluantes ? Que restera-t-il du coaching quand le capitalisme managérial aura complètement rendu l'âme ?

A vrai dire, cette recherche a aussi été un processus d'initiation pour moi-même. Le temps de la pratique et celui de l'écriture se sont imposés à moi depuis quinze ans avec une régularité que je n'ai pas choisie. Je doute davantage de ma pratique à mesure que j'en déconstruis les mécanismes idéologiques. Je trouve de plus en plus vaniteux et hasardeux d'enseigner une profession vocationnelle, où l'on ne maîtrise pas grand-chose sinon l'émerveillement devant la perfection du vivant. J'appréhende chaque publication d'ouvrage ou d'article, car il s'ensuit en général une dépression *post-partum* qui m'épuise et me laisse abasourdi. Jusqu'où entretenir la frontière entre production d'un savoir objectif d'une part et expérience initiatique subjective d'autre part dans une matière aussi bousculante que l'accompagnement immatériel ?

J'en ai conclu au fil des ans que le coaching est un objet qui ne peut s'aborder à la légère, qu'on soit praticien de l'accompagnement professionnel ou enseignant-chercheur. Tandis que nous travaillons « au » coaching, c'est lui qui « nous » travaille de l'intérieur, en faisant s'effondrer nos certitudes et en mettant en péril nos tentations d'en dire quelque chose de définitif. Une autre piste de recherche en sciences de gestion porterait sur l'hygiène du coach, et pas seulement sa gestion du contre-transfert⁴⁶⁹ : quels sont les risques de santé mentale inhérents au métier de coach ? Y a-t-il une esthétique de la relation humaine propre au coaching, et quels en sont les freins éthiques ? Quelle est la fonction des malentendus autour du coaching dans l'avènement d'un rapport à soi plus intériorisé, plus conscient et plus subtil ?

⁴⁶⁷ Cf. CHAVEL (2007), *op. cit.*, pp.150-161

⁴⁶⁸ *Ibid.* p.63

⁴⁶⁹ Cf. CHAVEL, « Hypervision : qui coache les coachs ? » in Emilie DEVIENNE *et alii* (2010), *op. cit.*, Eyrolles, pp.265-280

3. Coacher aux frontières de l'indicible

Le coaching ne se résume pas à un outil d'épanouissement professionnel, puisqu'il conduit à une épure dans l'intervention sur la réalité, qui forge une philosophie du « non-agir » posant des questions inédites au chercheur. « Tout ce que je sais est que je ne sais rien » est sans doute canonique d'une humilité platonicienne, mais peut-il être la profession de foi d'un coach répondant de ses actes en sciences de gestion ?

A ce stade de mes travaux, je retiendrai quelques hypothèses testées et vérifiées empiriquement, socle sur lequel on peut bâtir une recherche disciplinaire plus systématique.

1°) Le coaching répond-il au besoin de symbolique dans le travail ? Le symbolique est un retour de refoulé de l'idéologie de l'entreprise, qu'elle soit néo-classique ou post-marxiste. Si le leadership individuel n'a pas de sens sans une incarnation concrète, comment articuler les signes d'appartenance, les symboles du pouvoir, les rites de passage, les mythes fondateurs et les légendes forgées par les sédiments des fusions et rachats d'entreprise, les faits d'armes et les héros des transformations organisationnelles et les tabous de l'entreprise – comment toutes ces représentations se traduisent-elles concrètement dans la geste du coaching ?

2°) En quoi le continuum du développement personnel, professionnel et spirituel affecte-t-il les frontières des sciences de gestion ? Comment un consultant en marketing intègre-t-il le sens mystérieux voire sacré d'un produit – dans un axe symbolique Ciel-Terre, par exemple – dans sa réflexion ? Un directeur des ressources humaines peut-il parler de gestion des talents sans assumer le référentiel religieux auquel il se rattache inconsciemment ? Comment préparer un directeur général à l'alignement entre les diverses sphères de sa vie (publique, sociale, privée, intime, etc.) que les conseils d'administration interrogeront de plus en plus ?⁴⁷⁰

3°) Que devient la sociologie des leaders d'opinion en entreprise une fois démontrée l'ontologie de la bonté dans le leadership ? L'absence de prosélytisme du coach, le développement d'approches de « leadership sans autorité »⁴⁷¹ en management et de méthodes d'accompagnement managérial fondées sur la bienveillance⁴⁷² et la bonne volonté des parties prenantes interrogent l'esprit de jugement et l'intelligence critique chère à Descartes et Voltaire. Comment la formation

⁴⁷⁰ Voir les travaux pionniers de Richard BARRETT (2011), *The new leadership paradigm*, Lulu.com, New York cité par VOYNNET-FOURBOUL (2014), *op. cit.*, p.178

⁴⁷¹ Cf. Ronald A. HEIFETZ (1991), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, Boston

⁴⁷² Cf. David COOPERIDER (2005), *Appreciative inquiry*, Berrett-Koehler, New York

des élites, notamment en sciences de gestion, peut-elle intégrer un savoir holistique et prenant ses distances avec l'*Aufklärung* ? Quel est l'impact de ce nouveau leadership inspiré du coaching sur les disciplines dures de la gestion et du droit ?

4°) Comment penser un leadership au-delà de la résilience organisationnelle ? Si la dynamique de survie implique cette notion chère aux comportementalistes⁴⁷³, les limites anthropologiques de cette conception prométhéenne de la gestion des carrières et du changement organisationnel sont patentées aujourd'hui : problèmes de fidélisation des jeunes générations, épuisement physique et psychique des « hauts potentiels », délitement du lien social au profit d'un rapport transactionnel à la firme... Le coaching est-il un outil de réponse à cette crise de l'engagement ? Quel est le profil de leadership compatible avec une gouvernance d'entreprise de plus en plus sensible à la « *sustainability* » ?

5°) Comment rendre compte en sciences de gestion du vide et du plein ? Cette question apparemment ésotérique est pourtant au cœur de cette synthèse. La position d'« entre-deux » du coach témoigne de ce mystère opérant dans toute relation d'accompagnement professionnel, dans laquelle, en définitive « ça » coache. Il n'y a pas de coaching initiatique, mais c'est la vie elle-même qui est initiation et s'invite dans le développement du leadership via le coaching. Reste que les concepts des sciences de gestion sont pauvres pour articuler cet entre-deux que le taoïsme connaît bien. Comment intégrer des éléments de sagesse authentique dans les instruments de management et de développement professionnel ? Peut-on construire des parcours de management modélisant l'expérience du vide comme un nouveau paradigme et non comme un gadget supplémentaire de gestion du stress ? Que devient le leadership si la notion d'« *amor fati* » trouve droit de cité en sciences de gestion ?

Le coaching est un champ qui répond de ses fondements, se décortique de l'extérieur, mais ne livre pas son principe actif ; interroger le coaching de l'intérieur pose des questions phénoménologiques et éthiques : comment observer une situation de coaching sans l'influencer ? Comment éviter le réductionnisme instrumental en ramenant le coaching aux outils qu'il emprunte à la psychologie industrielle, aux thérapies cognitives et comportementales voire aux méthodes psycho-énergétiques ?

Le coaching interroge en boomerang les sciences de gestion dans leur rapport aux sciences dures : plutôt qu'un savoir exotérique sur le développement personnel des cadres et dirigeants, il pose les

⁴⁷³ Cf. *supra* p.57

fondations d'un leadership plus intériorisé, plus mystérieux et plus immatériel sans doute : mais est-ce vraiment quelque chose « en plus » ?

« Toutes les choses sont unes et égales, laquelle est courte, laquelle est longue ? Le Tao n'a ni fin, ni commencement. Ce sont tous les êtres qui meurent et qui naissent.

Ne faites fond sur rien de tout fait, car dans les transformations du monde, la vacuité et la plénitude alternent.

Ne vous croyez pas maître de votre propre corps, car l'âge ne peut pas être repoussé et le temps ne peut être retenu.

Croître et décroître, s'emplier et se vider, finir et recommencer, voilà le cycle du monde.

C'est ainsi qu'il faut entendre le grand devoir qu'il incombe à chacun, et l'ordre universel qui préside tous les êtres. La vie des êtres est pareille au galop du cheval. En chacun de ses mouvements, il se modifie, en chacun de ses instants il se déplace.

Vous me demandez ce que vous devez faire, ce que vous ne devez pas faire ? Eh bien, laissez-vous aller à vos transformations naturelles. »⁴⁷⁴

⁴⁷⁴ TCHOUANG-TSEU (IV^e siècle avant JC), *L'Œuvre complète*, XVII, Gallimard La Pléiade, p.207 (1969 édition d'Etiemble)

- ABELLIO René (1965), *La structure absolue*, Gallimard
 ABELLIO René (1989), *Manifeste de la nouvelle gnose*, Nrf Gallimard
 ABELLIO René (1950), *Vers un nouveau prophétisme*, Nrf Gallimard
 ADORNO Theodor, HORKHEIMER Max, (1944), *La dialectique de la raison*, Gallimard Tel
 AIVANHOV Omraam (2002), *Puissances de la pensée*, Ed. Prosveta
 ALEXANDRE-BAILLY Frédérique (2005), *Comportements humains et management*, Pearson
 AMAR Patrick, ANGEL Pierre, TENCE Jacques, DEVIENNE Emilie et alii (2007), *Dictionnaire des coachings*, Dunod,
 ANCELIN SCHÜTZENBERGER Anne (1998), *Aïe mes aïeux*, Desclée de Brouwer
 ANDELO Christophe (2011), *Méditer jour après jour*, les Arènes
 Anonyme (1884), *Récit d'un pèlerin russe*, Albin Michel (2013)
 ARBINGER Institut (2006), *Sortir de la boîte*, Ronan Denniel Editeur
 ARENDT Hannah (1929), *Le concept d'amour chez Saint-Augustin*, Rivages (2000)
 ARENDT Hannah (1961), *Condition de l'homme moderne*, Calmann Levy
 ASPEN France Institut, coll. (2008), *De qui demain sera-t-il fait ?*, Ed. Autrement
 BALINT Michäel (2003), *Le médecin, son malade et la maladie*, Payot
 BARANSKI Laurence, BATTLE Annie, SERYEIX Hervé (2005), *Comment jouer collectif ?*, Ed. Organisation
 BARRETT Richard (2011), *The new leadership paradigm*, Lulu.com
 BATESON Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil (1977)
 BEIGBEDER Frédéric (2009), *Un roman français*, Grasset
 BERNE Eric (1984), *Des jeux et des hommes*, Stock
 BILLETER Jean-François (2012), *Un paradigme*, Alia
 BILLETER Jean-François (2014), *Leçons sur Tchouang-Tseu*, Alia
 BLONDEL Catherine (2001), *Si les patrons savaient...*, Seuil
 BLONDEL Catherine (2009), *Quand le travail fait symptôme, essai de psychanalyse appliquée*, Vis à vis
 BOBIN Christian (1992), *Le Très-Bas*, Gallimard
 BOBIN Christian (1995), *La folle allure*, Gallimard
 BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la justification*, Nrf Gallimard
 BORENSZTEJN Hervé (2010), *Growing talent*, Marshall Cavendish
 BOURDIEU Pierre (1984), *Questions de sociologie*, Minuit
 BOURDIEU Pierre (1989), *La noblesse d'Etat, grandes écoles et esprits de corps*, Minuit
 BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude (1964), *Les héritiers - Les étudiants et la culture*, Minuit
 BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude (1970), *La reproduction*, Minuit
 BOURNOIS Frank et alii (2003), *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, p.26
 BOURNOIS Frank et alii (2008), *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Ed. Organisation
 BOURNOIS Frank, CHAVEL Thierry et alii (2013), *Le livre d'or du coaching*, Eyrolles
 BOURNOIS Frank, CHAVEL Thierry, FILLERON Alain et alii (2008), *Le grand livre du coaching*, Ed. Organisation
 BRAZIER David, *Bouddhisme et psychothérapie*, J-C. Lattès, Paris 2000
 BRUNI-TEDESCHI Valeria (2003), *Il est plus facile pour un chameau...*, Gemini films
 BUBER Martin (1923), *Je et tu*, Aubier (2010)
 BYRNE Rhonda (2008), *Le secret*, Ed. Monde différent
 CAILLOUX Geneviève, CAUVIN Pierre (2000), *Le soi aux mille visages*, Ed. de l'Homme
 CAMPBELL Joseph (2010), *Le héros aux mille et un visages*, Oxus
 CARRIER Claire (2002), *Psychanalyse de l'exploit, le champion, sa vie sa mort*, Bayard
 CASATI Roberto (2002), *La découverte de l'ombre*, Albin Michel
 CASTANEDA Carlos (1975), *Histoires de pouvoir*, Gallimard folio
 CASTANEDA Carlos (1978), *L'herbe du diable et la petite fumée*, 10-18
 CASTORIADIS Cornelius (1998), *La montée de l'insignifiance*, Seuil
 CHATEAUVIEUX André de, LACAZE Xavier (2008), *Dans l'intimité du coaching*, Demos, Paris
 CHAVEL Thierry (2000), *La conduite humaine du changement*, Demos

CHAVEL Thierry (2002), *Le coaching démystifié*, Demos
 CHAVEL Thierry (2003), *Profession : coach*, Demos
 CHAVEL Thierry (2006), *Le coach de dirigeant, apogée et dépassement du développement du leadership en entreprise*, Université Panthéon-Assas (Paris II), thèse de doctorat en sciences de gestion, 496 p.
 CHAVEL Thierry (2007), *Le coaching du dirigeant*, Ed. Organisation, Paris
 CHAVEL Thierry (2010), *Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle*, Ed. Organisation
 CHAVEL Thierry (2012), *La pleine conscience, pour travailler en se faisant du bien*, Eyrolles
 CHRISTIAN Dominique (1997), *Art de diriger et art de peindre*, Difer
 CISKSZENTMIHALYI Mihaly, *Flow*, Harper, New York
 COLLINS Jim (2001), *Good to great*, Harper Business, New York
 COMTE Auguste (1891), *Catéchisme positiviste*, Hachette-Bnf (2013)
 COMTE-SPONVILLE André (2003), *Le bonheur désespérément*, Librio
 COOPERRIDER David (2005), *Appreciative inquiry*, Berrett-Koehler, New York
 CORRIGAN Paul (1999), *Shakespeare on management, leadership lessons for today's managers*, Kogan Page, London
 COURPASSON David (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Puf
 CRONENBERG David (2006), *A history of violence*, Metropolitan
 CROZIER Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil
 CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, (1977), *L'acteur et le système*, Seuil
 CYRULNIK Boris (2005), *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob
 CYRULNIK Boris (2012), *Mourir de honte*, Odile Jacob
 DAMASIO Antonio (2006), *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob
 DAMERON Béatrice, BLANC-SAHNOUN Pierre (2009), *Comprendre et pratiquer l'approche narrative*, Dunod
 de LOYOLA Saint Ignace (1548), *Exercices spirituels*, Albin Michel (2004)
 de SOUZENELLE Annick (1997), *Le féminin de l'être*, Albin Michel
 de SOUZENELLE Annick (1998), *Œdipe intérieur*, Albin Michel (2008)
 de SOUZENELLE Annick (1999), *Job sur le chemin de la lumière*, Albin Michel
 DEBRAY Régis (1981), *Critique de la raison politique*, Gallimard
 DEBRAY Régis (1986), *Introduction à la médiologie*, Puf
 DEBRAY Régis (2001), *Dieu, un itinéraire*, Odile Jacob
 DEBRAY Régis (2003) *Le feu sacré*, Fayard
 DEJOURS Christophe (1980), *Travail usure mentale, essai de psychopathologie du travail*, Centurion
 DELEUZE Gilles (2003), *Spinoza, philosophie pratique*, Minuit
 DELEUZE Gilles, GUATTARI Felix (1972), *L'anti-Œdipe, capitalisme et schizophrénie*, Minuit
 DETIENNE Marcel, VERNANT Jean-Pierre (1978), *Les ruses de l'intelligence*, Flammarion Champs
 DEVIENNE Emilie (coll.) (2010), *Le grand livre de la supervision*, Ed. Organisation
 DEVILLARD Olivier (2005), *Dynamiques d'équipe*, Ed. Organisation
 DILTS Robert (2006), *Changer les systèmes de croyance avec la PNL*, Dunod Interéditions
 DROIT Roger-Pol (2005), *Et votre vie sera parfaite*, Odile Jacob
 DÜRCKHEIM Karlfried Graf (1984), *L'expérience de la transcendance*, Albin Michel
 DYER Wayne W. (2006), *Le pouvoir de l'intention*, J'ai lu.
 ECKHART Maître (v. 1330), *Etre Dieu en Dieu*, Albin Michel
 EHRENBERG Alain (1991), *Le culte de la performance*, Calmann Levy
 EHRENBERG Alain (2000), *La fatigue d'être soi*, Gallimard Tel
 ELIAS Norbert (1991), *La civilisation des mœurs*, Calmann Levy
 ELIAS Norbert, *Norbert ELIAS par lui-même* (1995), Hachette Pluriel
 EMERY Jean-Luc, ALBERT Eric (1998), *Le manager est un psy*, Ed. Organisation
 EMMANUEL François (2000), *La question humaine*, Stock
 ENRIQUEZ Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Puf
 FABER Emmanuel (2011), *Chemins de traverse*, Albin Michel
 FATIEN-DIOCHON Pauline, NIZET Jean (2012), *Le coaching dans les organisations*, La Découverte
 FEHMI Les, ROBBINS Tim (2010), *La pleine conscience*, Belfond
 FELDENKRAIS Moshe (2010), *La puissance du moi*, Marabout
 FERRY Luc (2005), *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?*, Livre de poche
 FOUCAULT Michel (1975), *Surveiller et punir*, Nrf Gallimard

FOUCAULT Michel (1976), *Les mots et les choses*, Nrf Gallimard
FOUCAULT Michel (2001), *L'herméneutique du sujet, cours au Collège de France 1981-82*, Seuil
FRADIN Jacques (2006), *Manager selon les personnalités*, Eyrolles
FRANKL Victor (1988), *Donner un sens à sa vie*, Ed. de l'Homme
FREUD Sigmund (1911), *Œuvres complètes*, vol. XI, Puf (2008)
FREUD Sigmund (1927), *L'avenir d'une illusion*, Puf Quadrige (1995)
FRIEDMANN Georges (1956), *Le travail en miettes*, Gallimard
FROMM Erich (1976), *Avoir ou être ?*, Robert Laffont
GALLWEY Tim (2001), *The inner game of work*, Random House, New York
GANGE Françoise (2006), *Avant les dieux, la mère universelle*, Alphée
GAROUSTE Gérard, PERIGNON Judith, *L'intranquille, autoportrait d'un fou, d'un fils et d'un artiste*, L'iconoclaste
GAUTHIER Alain (2013), *Le co-leadership évolutionnaire*, H Diffusion
GAZIER Bernard (2001), *Stratégies des ressources humaines*, La Découverte
GIDE André (1951), *Les nourritures terrestres*, Gallimard
GIRARD René (1972), *La violence et le sacré*, Hachette
GIRARD René (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset
GIRARD René (1985), *La route antique des hommes pervers*, Grasset
GIRARD René (1999), *Je vois Satan tomber comme l'éclair*, Livre de Poche
GOFFMAN Erving (1959), *The presentation of self in everyday life*, Anchor
GOLDMANN Lucien (1956), *Le dieu caché*, Gallimard
GOMEZ Pierre-Yves (2001), *La république des actionnaires*, Bayard
GREENLEAF Robert (2002), *Servant leadership*, Polist Press, New York
GROSSMANN Vassili (1983), *Vie et destin, L'âge d'homme*
HABERMAS Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard
HALBOUT Reine-Marie (2009), *Savoir être coach*, Ed. Organisation
HANH Thich Nhat (1996), *Le miracle de la pleine conscience*, L'espace bleu
HEIDEGGER Martin (1927), *Etre et temps*, Gallimard (1986)
HEIFETZ Ronald A. (1991), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, Boston
HENRY Michel (1985), *Généalogie de la psychanalyse*, Puf
HERMES TRISMEGYSTE (attribué à) (1908), *Le Kybalion*
HERRIGEL Eugen (1989), *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy
HERZBERG Frederick (1971), *Work and the nature of man*, Staples Press, New York
HERZOG Félicité (2013), *Un héros*, Grasset
HILLESUM ETTY (1995), *Une vie bouleversée*, Seuil
HOLLANDER-LAFON Magda (2012), *Quatre petits bouts de pain*, Albin Michel
HOUELLEBECQ Michel (2010), *La carte et le territoire*, Flammarion
HUSTON Nancy (2004), *Professeurs de désespoir*, Actes Sud
ILLANES J-L. (1995), *La sanctification du travail*, Le laurier
ISHERWOOD Christopher (1982) *Mon gourou et son disciple*, Flammarion
JOLLIEN Alexandre (1999), *Eloge de la faiblesse*, Cerf (Marabout)
JOLLIEN Alexandre (2002), *Le métier d'homme*, Seuil
JONAS Hans (1990), *Le principe responsabilité*, Cerf
JOULE Robert-Vincent, BEAUVOIS Jean-Léon (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble
JUNG Carl Gustav (1964), *Réponses à Job*, Buchet-Chastel
JUNG Carl Gustav (1995), *L'âme et la vie*, LGF
KABAT ZINN Jon, GIRAUDEAU Bernard (2010), *Méditer*, Les arènes
KATIE Byron (2003), *Aimer ce qui est, vers la fin de la souffrance*, Ariane
KELEN Jacqueline (2005), *Divine blessure*, Albin Michel
KHARITIDI Olga (1997), *La chamane blanche*, JC Lattès
KOURILSKY Françoise (2004), *Du désir au plaisir de changer*, Dunod
KRISHNAMURTI Jiddu (2006), *Le sens du bonheur*, Stock
La FONTAINE Jean de (1694), *Fables complètes*
LABORIT Henri (1985), *Eloge de la fuite*, Gallimard
LACAN Jacques (2001), *Autres écrits*, Seuil, p.243

LAURENT Bernard, (2007), *L'enseignement social de l'Eglise et de l'économie de marché*, Ed. Parole et silence

LAWLEY James, TOMPKINS Pete (2010), *Des métaphores dans la tête*, Interéditions

LE BRETON David (2013), *L'adieu au corps*, Métailié

LE CLEZIO Jean-Marie Gustave (1999), *L'inconnu sur la terre*, Gallimard.

LE CLEZIO Jean-Marie Gustave (1999), *L'inconnu sur la terre*, Imaginaire Gallimard

LEBLANC-HALMOS Bernard (1996), *Comment prendre le pouvoir ? Sérénité et efficacité*, Albin Michel

LEENHARDT Vincent (1995), *Les responsables porteurs de sens, culture et pratique du coaching et du team building*, Insep éditions

LEIBNIZ Gottfried Wilhelm (1714), *Monadologie*, Gallimard (2004)

LELOUP Jean-Yves (1990), *Ecrits sur l'hésychasme*, Albin Michel

LELOUP Jean-Yves (1991) *L'absurde et la grâce*, Albin Michel

LELOUP Jean-Yves (1994), *Manque et plénitude*, Albin Michel

LELOUP Jean-Yves (1999), *Prendre soin de l'être*, Albin Michel

LELOUP Jean-Yves (2002), *Un art de l'attention*, Albin Michel

LELOUP Jean-Yves (2013), *Cet obscur et lumineux silence*, Albin Michel

LEVINAS Emmanuel (1971), *Totalité et infini, essai sur l'extériorité*, Kluwer Academic, Livre de Poche (2003)

LEVINAS Emmanuel (1997), *Autrement qu'être*, Puf

LEVI-STRAUSS Claude (1949), *Structures élémentaires de la parenté*, Puf

LIPSCHITZ Arouna (2003), *L'un n'empêche pas l'autre*, Le souffle d'or

LIU Michel (2013), *Dynamique des organisations*, L'Harmattan

MAHARSHI Ramana (1955), *L'enseignement de Ramana Maharshi*, Albin Michel (2005)

MAN Henri de (1930), *Joie du travail*, Librairie Félix Alcan

MARCUSE Herbert (1963), *Eros et civilisation*, Minuit

MARCUSE Herbert (1968), *L'homme unidimensionnel*, Minuit,

MASLOW Abraham (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Fayard

MASQUELIER Chantal, Gonzague MASQUELIER (2012), *Le grand livre de la Gestalt*, Eyrolles

Mc FARLIN Dean, SWEENEY Paul (2000), *House of mirrors, the untold truth about narcissistic leaders and how to survive them*, Kogan Page

Mc GREGOR Douglas (1960), *The human side of Enterprise*, Mc Graw Hill, New York

Mc TAGGART Lynne (2005), *L'univers informé*, Ariane

MERTON Thomas (2006), *La sagesse du désert, Apophthèmes des Pères du désert du IV^e siècle*, Albin Michel

MEYER Catherine (coll.) (2005), *Le livre noir de la psychanalyse*, Ed. les Arènes

MICHELIS Roberto (1914), *Les partis politiques*, Editions de l'université de Bruxelles (2010)

MIGEON François-Daniel (2013), *Le leadership authentique*, Eyrolles

MILLER Alice (1992), *Le drame de l'enfant doué, à la recherche du vrai Soi*, Puf

MILLER Arthur (1962), *Les sorcières de Salem*, Livre de Poche

MINTZBERG Henry (1998), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation

MINTZBERG Henry (2005), *Des managers, des vrais, pas des MBA*, Ed. Organisation

MORIN Daniel (2010), *Eclats de silence*, L'originel

NATHAN Tobie, STENGERS Isabelle (1995), *Médecins et sorciers*, Ed. Empêcheurs de penser en rond

ORAZZO Myriam (2003), *Trop stressé(e) ?*, Interéditions

OSHO (2012), *La pleine conscience*, Jouvence poche

PASCAL Blaise (1669) *Pensées*, Garnier Flammarion (2010)

PECK Scott (1987), *Le chemin le moins fréquenté*, Robert Laffont

PERETTI Jean-Marie (2007), *Tous vertueux*, Ed. Organisation

PRAJNANPAD Swami (2009), *ABC d'une sagesse*, Albin Michel

REIK Theodor (1973), *Fragment d'une grande confession*, Denoël

REYNAUD Jean-Daniel (1985), *Les règles du jeu*, Armand Colin

RICARD Mathieu (2013), *Plaidoyer pour l'altruisme*, NiL

RICŒUR Paul (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil

RINGUETTE Julien (2005), *Pour une discipline du bonheur : le coaching*, Ed. Quebecor

ROBBINS Anthony (2008), *Pouvoir illimité*, J'ai lu

ROETHLISBERGER F-J., DICKSON W-J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge

ROGERS Carl (1942), *Counselling and Psychotherapy*, Houghton Mifflin, Boston

ROSENBERG Marshall (2004), *Les mots sont des fenêtres*, La Découverte

ROUDINESCO Elisabeth (2004), *Le patient, le thérapeute et l'Etat*, Fayard

ROUSTANG François (1976), *Un destin si funeste*, Minuit

ROUSTANG François (1999), *La fin de la plainte*, Odile Jacob

ROUSTANG François (2000), *Comment faire rire un paranoïaque ?*, Odile Jacob

ROUSTANG François (2003), *Il suffit d'un geste*, Odile Jacob Poche

ROUSTANG François (2008), *Savoir attendre*, Odile Jacob

ROUSTANG François (2009), *Le secret de Socrate pour changer la vie*, Odile Jacob

RUIZ Don Miguel (2005), *Les quatre accords toltèques*, Jouvence

SAINSAULIEU Renaud (1988), *L'identité au travail*, Presses universitaires de Sciences Po

Saint-AUGUSTIN (396), *Confessions*, Gallimard Pléiade (1998)

SALAIS Robert, STORPER Michaël (1995), *Les mondes de production*, Editions de l'EHESS

SCHÜTZ Alfred (1998), *Le chercheur et le quotidien, phénoménologie des sciences sociales*, chapitre 4

SENEQUE (58), *La vie heureuse*, LGF (2005)

SENNETT Richard (2010), *Ce que sait la main*, Seuil

SERRES Michel (1968), *Hermès - Vol. 1 : la communication*, Minuit

SERVAN-SCHREIBER David (2003), *Guérir*, Robert Laffont

SHELDRAKE Rupert (2001), *L'âme de la nature*, Albin Michel

SIBONY Daniel (1991), *Entre-deux*, Seuil

SIBONY Daniel (1992), *Le peuple psy*, Balland

SIBONY Daniel (1992), *Les trois monothéismes*, Seuil

SIBONY Daniel (2007), *L'enjeu d'exister, analyse des thérapies*, Seuil

SOLE Andreu (2000), *Créateurs de mondes*, Ed. Rocher

STENDHAL (1830), *Le rouge et le noir*, Livre de poche (1997)

STENGHERS Isabelle, NATHAN Tobie (1996), *La volonté de faire science*, Empêcheurs de penser en rond

SYNTEC (coll.), *Le coaching en mouvement*, Dunod

TAYLOR Frederick Winslow (1913), *Principles of scientific management*, CreateSpace Independant Publishing Management (2010)

TCHOUANG-TSEU (IV^e siècle avant JC), *L'Œuvre complète*, XVII, Gallimard La Pléiade, (1969)

TEILHARD de CHARDIN Pierre (1957), *Le milieu divin, essai de vie intérieure*, Seuil (1998)

TODOROV Tzevan (1994), *Face à l'extrême*, Seuil

TOLLE Eckhart (1998), *Le pouvoir du moment présent*, Ariane

TOLLE Eckhart (2005), *Nouvelle terre*, Ariane éditions

TOURAINÉ Alain (1965), *Sociologie de l'action*, Seuil

ULRICH Peter (1992), *Ethik und Erfolg*, Haupt Verlag, Berne

VERGELY Bertrand (2004), *La foi ou la nostalgie de l'admirable*, Albin Michel

VOYNNET-FOURBOUL Catherine (2014), *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, EMS,

WATZLAWICK Paul (1984), *La réalité de la réalité*, Seuil

WATZLAWICK Paul (1991), *Comment réussir à échouer*, Seuil

WEBER Gunthart (coll.) (1999), *Zweierlei Glück*, Auer Verlag, Heidelberg

WEBER Max (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon (1964)

WEBER Max (1921), *Soziologische Grundbegriffe*, Mohr-Siebeck UTB (2004)

WEILL Simone (1950), *La pesanteur et la grâce*, Pocket (1993)

WHITMORE John (2009), *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London

WILBER Ken, (2001), *A brief history of everything*, Shambhala

YALOM Irvin (2010) *Et Nietzsche a pleuré*, Galaade

YALOM Irvin (2012) *Le bourreau de l'amour*, Galaade

ZAOUÏ Pierre (2013), *La discrétion ou l'art de disparaître*, Autrement

ZORN Fritz (1976), *Mars*, Nrf Gallimard

Le coaching, défini comme l'accompagnement de personnes ou d'équipes dans le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels, est le signe de dualités multiples : l'individuel et le collectif, la vie privée et le monde du travail, le matériel et l'immatériel, l'intérieur et l'extérieur, le profane et le sacré, le sujet et l'objet, le vide et le plein, le savoir et la connaissance, le masculin et le féminin, etc. Pratique innovante et donc insaisissable au cœur du développement des ressources humaines, entre *organisational behavior* (OB) et *organisation development* (OD), le développement personnel en entreprise dessine un nouveau paysage symbolique de l'apprentissage du métier de dirigeant : maïeutique du travail, le coaching est une discipline « méta-moderne », entre performance immatérielle et chemin d'intériorité.

L'objet de cette synthèse est de rendre compte de la cohérence d'une recherche sur le coaching comme philosophie de l'entre-deux : déconstruisant les deux prémisses d'un management gnostique d'une part et d'une science de l'être d'autre part, nous tenons le coaching pour une initiation professionnelle à la vie intérieure, sous forme d'un entraînement à épouser les dualités qui parcourent le monde contemporain, selon trois paliers distincts : une initiation au leadership (I), une initiation au travail (II), et une initiation à soi (III).