



Communication et organisation

28 | 2006

Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives

Le *coaching*, symptôme des organisations, signe de mutations

Hélène Dufau et Françoise Perdriset



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3333>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.3333](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3333)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 9-14

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Hélène Dufau et Françoise Perdriset, « Le *coaching*, symptôme des organisations, signe de mutations », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3333> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.3333](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3333)

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le coaching, symptôme des organisations, signe de mutations

Hélène Dufau et Françoise Perdriset

- 1 L'évocation du coaching génère la plupart du temps de fortes réactions émotionnelles, qui vont du doute à la répulsion, en passant par une indignation vertueuse, ou le plus grand enthousiasme. À tout le moins peut-on dire que le sujet ne laisse pas indifférent. À commencer par les sociologues qui sont les premiers à se sentir interpellés par un sujet dont l'origine anglo-saxonne est à la fois source de fascination et de méfiance. Sans doute convient-il, et c'est l'objet de ce dossier, de s'interroger sur les raisons qui motivent à la fois enthousiasme et réticences, en tentant d'aller y voir au fond.
- 2 Tout d'abord, une première difficulté se présente en ce qui concerne la signification du terme coaching ; à tel point que très souvent, on n'arrive à en donner qu'une définition « négative ». Si on peut voir dans ce phénomène une « maladie de jeunesse », puisque son expansion est récente, il se peut aussi qu'on y puisse voir la marque d'une indétermination fonctionnelle, sinon d'un flou idéologique, qui en eux-mêmes posent question. Ainsi, le coaching est défini par tout ce qu'il n'est pas, et il ne peut donner de limite précise à ses méthodes. Les praticiens qui s'en servent sont eux-mêmes dans l'ambiguïté quand il s'agit de le cerner. Ils ne s'adressent en principe pas à des êtres en souffrance, mais à des individus ayant besoin de dépasser leurs limites.
- 3 Cet appel fait au coaching par le système productif psychologise, de fait, ainsi que le montre **Valérie Brunel**, la problématique des dysfonctionnements, des difficultés de l'homme au travail, ou des exigences qui pèsent sur lui, ainsi que leur solution. Il focalise sur l'individu, en faisant l'impasse sur les relations d'autorité, de pouvoir, les positionnements relatifs au sein de la hiérarchie, les conditions de travail comme les contraintes de production. Il présente la caractéristique remarquable d'évacuer les aspects systémiques et stratégiques du pouvoir et des rapports de force existant dans l'organisation. Il rabat sur l'individu la responsabilité de tout dysfonctionnement, autant pour ce qui est de la causalité que de la réparation. Car une des caractéristiques du discours sur le coaching est d'être centré sur la personne, et d'escamoter toute référence à l'organisation. *Exeunt* les logiques et intérêts divergents, les conditions de travail,

l'organisation du travail, les contraintes organisationnelles et celles du rendement. Pas question non plus de remettre en question la sur-exploitation des individus, les exigences suicidaires que le système impose autant aux individus qu'aux ressources naturelles. Qui souffre de ces excès doit être remis dans l'axe. Comme si faire l'économie de l'analyse des rapports de production et des situations d'exploitation telles qu'elles se développent dans l'économie contemporaine mondialisée pouvait permettre de mieux comprendre les rapports de force auxquels sont confrontés les individus, et les effets que ces derniers ont sur eux... C'est un éclairage de ce type, né d'une longue expérience, sur cette évolution, qu'apporte également l'entretien avec **Eugène Enriquez**.

- 4 Ce serait donc la posture de ces praticiens, plus que leurs méthodes, qui permettrait, comme le précisent **Xavier Briffault et Françoise Champion**, de distinguer l'action thérapeutique de l'action de coaching. Il faut par exemple s'y connaître et appliquer des méthodes de thérapie, mais sans faire de la thérapie ; il faut aider le coaché, mais on le fait dans le cadre d'un contrat tripartite avec l'autorité qui domine celui-ci ; il faut permettre au coaché de faire face à des obligations de travail de plus en plus draconiennes. L'intervention concerne un objectif professionnel, tout en se refusant une approche systémique qui prendrait en compte les dimensions personnelles de l'individu dépassant le cadre du travail. Ces rapports ambigus avec la thérapie s'appuient sur une lecture idéologique du psychisme humain : l'approche coaching présuppose une conception du psychisme humain découpé de telle façon que l'on puisse l'aborder en surface, et avec des techniques rapidement agissantes, pour rendre plus efficaces certaines de ses dimensions, sans pour cela toucher à l'économie psychique globale de l'individu (conception en « pelures d'oignon »).
- 5 Or, si le coaching se refuse à aborder l'individu suffisamment en profondeur pour atteindre ou toucher à ce qui pourrait constituer les dimensions pathologiques de ses fonctionnements comportementaux ou relationnels, ce dernier n'est pas, parce qu'il est au travail, « hors de lui » et de sa propre idiosyncrasie de comportements. Il « est » ses difficultés et ses limites, tout autant que ses qualités (notamment celles que l'on veut lui voir mettre en œuvre dans son activité professionnelle). On ne peut feindre d'ignorer qu'il est tressé de ses mémoires et émotions passées, et qu'il n'est pas de dissociation de l'être, fût-elle exogène comme celle qu'évoque **José Calderón**, dans le cas du fonctionnement d'une plate-forme téléphonique, qui ne soit pathologique. Il y a donc, fondamentalement, une certaine hypocrisie à « faire comme si » le coaching n'avait aucun rapport avec les thérapies.
- 6 Les derniers développements du système économique mondialisé confrontent l'individu contemporain dans l'organisation à une hyperexigence¹ en termes d'implication, d'efficacité et de rapidité dont les acteurs ont bien du mal à contester le bien-fondé (voire dont ils introjettent la nécessité, pour autant que cette démarche fasse écho à leur propre problématique psychologique), et qui les amène au bord de la rupture, quand ce n'est pas à la consommation de leur être et de leurs forces. Ce processus psychologique a pour issue, soit d'assumer cette névrose collective, en s'y plongeant corps et âme, soit de lutter à son échelle en appliquant des mesures sauvages de résistance passive. Ainsi donc, si le coaching contourne soigneusement la névrose individuelle, celle-ci n'est pas nécessairement imputable à l'individu en totalité, notamment dans ce contexte. On peut même se demander si les exigences économiques contemporaines ne constituent pas en elles-mêmes une espèce de folie totalitaire collective, une situation « névrogène », dont l'individu « coachable » serait plutôt le symptôme que la cause. Dans ce cadre, le coaching

proposerait une suradaptation face à la souffrance générée par les exigences du système économique, qui crée un environnement instable, présente des évolutions rapides, des changements perpétuels, et modèle l'individu à cette image.

- 7 Le coaching apparaît dès lors comme un outil permettant d'intérioriser la contrainte pour s'y adapter, rendant impossible de ce fait toute prise de distance par rapport aux finalités de celle-ci. Il aboutit en outre à survaloriser la communication, en ce qu'une fois de plus elle est l'élément utopique qui doit permettre d'optimiser le fonctionnement des individus, leur adaptation aux exigences de la société contemporaine, et le fonctionnement harmonieux de l'ensemble des partenaires. Parce qu'il s'agit de travailler le savoir-être avec soi et avec les autres, de se connaître, se maîtriser et s'exploiter au mieux, au sein d'une organisation prestataire de service ou en mode projet, il s'agit d'améliorer la communication, celle qui permet de réguler à la fois le fonctionnement de l'individu et des groupes. Cette amélioration des capacités de communication est d'ailleurs explicitement évoquée comme objectif du coaching, quand on précise qu'il s'agit d'évacuer les comportements défensifs, conflictuels, de pouvoir partager ses interrogations, doutes, difficultés, être assertif, respectueux... même en contexte de tension, de pression et face à des enjeux importants. C'est bien de communications qu'il s'agit, et qui renvoient à la fois à celles qui existent, quoique de façon souvent implicite, entre le sujet et lui-même, ou entre le sujet et son groupe, ou l'organisation à laquelle il appartient. Mais il s'agit d'une communication mythifiée au sens de Philippe Breton, et dont on prétend qu'elle doit tout réparer, reconstituer l'harmonie d'un monde d'où l'on a évacué l'évocation ou la conscience des violences économiques ou institutionnelles. À la fois symptôme et remède, la communication devient dès lors la cible de toutes les attentions, soit qu'elle pointe vers l'individu et ses incapacités manifestes, et permette de réorganiser les relations entre les individus, soit qu'on la considère comme une panacée qui remettra l'Univers en ordre.
- 8 La vérité de cette proposition apparaît bien dans le texte de **Stéphanie Dilliere-Brooks** qui nous montre comment le coaching permet de reconfigurer, grâce à des changements dans la communication, les relations entre partenaires, y compris au sein des services sociaux belges qui, comme contaminés par les exigences des milieux de travail, ont recours au coaching en tant qu'outil de réinsertion professionnelle. Cette démarche fait évoluer les rapports entre prestataires et bénéficiaires, mais aussi les responsabilités respectives des uns et des autres.
- 9 Ces discours, que l'on retrouve en écho dans la presse économique française, conduisent **Christine Chambefort** à poser la question de savoir si le coaching ne fait pas la promotion d'une idéologie normative au service des organisations. L'auteure montre comment les journalistes expliquent avec conviction les objectifs de cette pratique, et l'analyse de son corpus fait émerger des paradoxes et des contradictions que certains coachs commencent à signaler. On peut également, avec **Daphné Duvernay**, approfondir la perspective, et voir dans cette démarche émergente un phénomène complexe de reconfiguration des organisations autour du lien communicationnel, destiné principalement à répondre aux impératifs productivistes du système économique. En s'appuyant sur des « modèles en réseau », organisés dans des approches de type « projet » ; il s'agit de modifier les représentations symboliques qui conduisent à l'action, et au changement, ainsi que les pratiques de communication, présentées comme source de cohésion sociale, et soutenues par le potentiel technologique contemporain dans ce domaine. Il s'agit surtout d'effets discursifs ; l'action sur les représentations de soi et du

milieu de travail, appuyée, sur une pseudo légitimité scientifique sert à mobiliser les imaginaires individuels et collectifs, des temporalités et des représentations nouvelles, et à donner du sens à l'action. Cette nouvelle forme de médiation par l'acte engageant renforcerait ainsi le tissage du lien social au sein de l'organisation et la cohésion du collectif humain. Cependant, elle sert aussi à dissimuler les intérêts véritables des différents acteurs et à exporter un modèle productiviste vers des représentations sociales plus englobantes. L'injonction à communiquer, pour légitime qu'elle puisse paraître, demande ainsi à être interrogée plus largement dans le cadre du fonctionnement des organisations.

- 10 Au-delà des discours et des justifications que lui donnent les organisations, qu'il s'agisse d'une rationalité d'efficacité ou de confort de l'agent, les motivations du coaching présentent donc un caractère d'ambiguïté que rien ne parvient à lever, du fait qu'elles s'inscrivent et se développent dans un système économique dont la principale préoccupation, au-delà d'un profit sans cesse plus rapide et plus ample, est de n'être pas transparent, tout en affirmant le contraire...
- 11 On peut pourtant admettre que la difficulté à définir le coaching soit autre chose qu'une faiblesse. Après tout, il est également difficile de définir la beauté, et toute chose subtile ne se laisse pas facilement enfermer dans des catégories. Le coaching, par la variété et la multiplicité de ses méthodes, se donne finalement les moyens de s'adapter à chacun, selon son état et ses besoins, et il faut la subtilité d'un praticien rompu aux différentes possibilités de la psychothérapie – ou tout simplement de l'humain – pour repérer et mettre en œuvre les techniques les plus appropriées à un instant donné et à une personne donnée. S'il est un bricolage, au sens apporté par **Dominique Steiler**, et si, adaptable qu'il est face aux êtres et à leurs spécificités, il peut leur permettre d'apprendre également à le devenir face à la fluctuance du monde, il n'est donc pas une « arme par destination », mais peut conduire à acquérir une capacité à agir sur soi et sur le monde en valorisant les potentiels. La responsabilité de ce qui en est fait est alors à renvoyer vers l'organisation et ses finalités qu'il conviendra dès lors d'interroger. Dans la dimension des organisations, c'est aussi le sens que fait ressortir **Olivier Zara**, dans la rubrique *Expériences*, pour qui il s'agit d'utiliser cet outil puissant afin de gérer l'intelligence collective existante au sein de l'entreprise.
- 12 Ainsi donc, ce n'est pas tant la façon de procéder et les méthodes qu'il emploie, que les buts au service desquels on le met en œuvre, voire le regard que l'on choisit de porter sur lui, qui rendent le coaching suspect. Dans une situation qui respecte le sujet, il constitue une forme d'accompagnement qui peut répondre, même partiellement, à des problématiques relationnelles et communicationnelles qui, autrement, gênent ou mettent en souffrance l'individu. L'observation du contexte nous porte à craindre que, dans la situation actuelle, le coaching soit une forme de perversion qui rabatte sur l'individu la responsabilité de réactions desquelles on a évacué l'économique, le financier, le systémique, le politique. N'est-ce pas parce que l'homme, indispensable outil et incontournable gêneur, est le paradoxe de l'organisation productive, qu'il est l'objet du coaching ?
- 13 Se dégage alors la nécessité d'approfondir, dans la lignée de ces contributions, les mécanismes de la communication mis en jeu par ces situations. Cette première approche vise moins à juger qu'à présenter des lignes d'approche qui devront être complétées et précisées sous l'angle d'une lecture des phénomènes communicationnels. La tâche à laquelle sont confrontés les spécialistes de cette discipline est celle de l'élaboration d'une

approche épistémologique et conceptuelle qui permette d'élaborer et d'approfondir les critères et méthodes autorisant une lecture scientifique des situations de coaching, mais également les éléments idéologiques qui sous-tendent à la fois ces dernières et les discours produits à leur sujet. Sans oublier leur contexte, sur lequel ils se détachent comme un motif, et qui permet de comprendre non seulement le comment, et ses effets, mais aussi le pourquoi de ces phénomènes.

- 14 De fait, l'espace demeure ouvert pour des propositions de réflexions pouvant contribuer à éclairer ces pratiques émergentes et souvent perçues comme ambiguës, sinon paradoxales.

NOTES

1. On consultera ici avec profit la contribution de Nicole Aubert au Colloque du Grec/o 2005, ainsi que son ouvrage *L'entreprise hypermoderne*.

AUTEURS

HÉLÈNE DUFAU

helene.dufau@iut.u-bordeaux1.fr

FRANÇOISE PERDRISSET

f.perdriset@iut-troyes.univ-reims.fr