

## **Coaching et monde du travail, une troisième voie entre conformité et rupture**

**Reine-Marie Halbout, janvier 2009**

### **Société Française de Coaching**

Depuis une quinzaine d'années, le coaching fait beaucoup parler de lui. Est-il une démarche au service d'un système libéral, encourageant les collaborateurs dans les entreprises à toujours plus de performance et d'adaptation ou une démarche de rupture, invitant ces mêmes acteurs à remettre en cause le monde du travail et à s'en extraire ? Je vais tenter d'ouvrir, pour les coachs et le coaching, une troisième voie. Cette troisième voie suppose de s'intéresser aux racines de coaching, aux coachs et à leur posture et aux critiques adressées au coaching..

L'accompagnement est une donnée fondamentale dans les parcours d'humanisation et de socialisation. Ma première étape consiste donc à resituer le coaching dans son ancrage philosophique, éducatif, spirituel et thérapeutique.

Nous allons aussi nous intéresser au coach et à sa posture. Le principal outil du coach, c'est lui-même. Il est donc nécessaire qu'il se connaisse et ne cesse de travailler sur lui-même. Idéalement, le coach ne vise rien pour celui qu'il accompagne. Il est juste en mesure de créer un espace d'introspection, de réflexion et donc de transformation. Cela suppose beaucoup de maturité et de sécurité intérieure. La posture du coach, son *hygiène*, est donc un élément essentiel du processus de transformation.

Après ces deux temps de réflexions consacrés aux racines du coaching et aux coachs, nous pourrions nous intéresser de près aux critiques adressées au coaching. Depuis plusieurs années paraissent des livres mettant en cause le coaching et les coachs : coaching mystification ou manipulation, coaching au service de l'idéologie libérale, coach gourou, etc.

Les questions que posent ces ouvrages sont légitimes. Nous y retrouvons d'ailleurs notre problématique de ce soir : le coaching peut-il être réduit à une visée adaptative, à une recherche de la performance, avec un coach qui serait un agent au service de l'organisation ? Ou bien s'inscrit-il dans une nouvelle perspective, c'est fameuse troisième voie que le titre de ma conférence propose, où la personne cherche à la fois à mieux se connaître et à comprendre la nature de ses liens avec son environnement professionnel, afin d'en dégager du sens et une plus grande créativité ?

Il me semble que c'est par la conscience de son ancrage historique, par son professionnalisme acquis à travers un long travail sur lui-même et une solide formation, par une constante attention à son développement personnel et professionnel notamment par le biais de la supervision, que le coach sera en mesure de se positionner comme un acteur engagé et conscient des enjeux individuels et collectifs de ses interventions. C'est à partir de cette position réflexive qu'il pourra ouvrir cette troisième voie.

### **Les ancêtres des coaches**

L'accompagnement d'un homme par un autre homme est un exercice ancien. C'est en prenant conscience que le coaching est l'héritier de traditions que nous pouvons lui donner du sens et de la valeur, sans le réduire à un rôle de suradaptation face à la pression des organisations.

Dans le livre que je viens de publier<sup>1</sup>, je fais référence à Platon, Epicure, Sénèque, Saint-Augustin, Machiavel, Aix de la Chaize, aux jansénistes, à Freud, Jung et quelques autres. Il y est question d'éveil spirituel, d'éducation philosophique et politique, de conscience morale et de santé psychologique et physique. Permettez-moi de penser que les philosophes, les éducateurs et les religieux ont été les premiers coaches.

Il est certain que les courants sportif et artistique ont été au départ les vecteurs de circulation du coaching, des pays anglo-saxons vers la France en particulier. Les premiers ouvrages sur le coaching<sup>2</sup>, souvent traduits de l'anglais vers le français, font une large place à cette filiation. Le risque est de rester dans une vision du coaching tourné vers une performance dont on voit bien le prix exorbitant pour l'écologie de la personne. (Je vous renvoie, par exemple, à l'état de santé des sportifs de haut niveau, qui est catastrophique).

Il est donc essentiel que les coaches s'intéressent à l'histoire du coaching et soient en mesure de se relier à leurs ancêtres. Savoir d'où l'on vient, se questionner de telle sorte que les racines deviennent accessibles et conscientes sont des démarches urgentes à entreprendre. Ne pas se tromper d'ancêtres, c'est très important...et les choisir du côté de la connaissance et de la réalisation de soi, de l'équilibre trouvé entre la personne et le groupe, du côté de la recherche du savoir et de la sagesse, c'est mieux...

Les coaches, s'ils acceptent de renoncer aux exigences de performance, de rentabilité et d'excellence, peuvent devenir des passeurs pour aller vers plus de sens, d'équilibre et de

---

<sup>1</sup> Reine-Marie Halbout, *Savoir être coach, un art, une posture, une éthique*, Eyrolles, 2009

<sup>2</sup> John Whitmore, Stéphane Carn, *Coaching*, Maxima, 2001.

valeur accordée au travail dans sa dimension de réalisation humaine au service de l'homme. C'était notre première étape.

### **La posture du coach**

Au cours de cette deuxième étape, nous allons tenter de repérer les éléments clés de la posture du coach lui permettant de travailler en autonomie et en conscience.

On ne choisit pas la profession d'accompagnant par hasard. Ce choix s'ancre souvent dans une expérience précoce du manque et dans des blessures narcissiques infantiles. Les coaches, comme beaucoup d'accompagnants, ont été des enfants « blessés ». La plupart du temps, ils n'en sont pas conscients, alors qu'ils sont en permanence amenés à travailler à partir de leur blessure pour accompagner les autres.

Un coach qui ne choisirait ce métier que parce qu'il veut aider ceux qui ont des difficultés, sans être conscient qu'il a lui-même de nombreux problèmes à résoudre, risque d'être vite déçu par son activité : ceux dont il s'occupe n'avancent pas assez vite, ne lui manifestent pas suffisamment de reconnaissance, font preuve à son égard d'une agressivité qui ne cesse de le surprendre. En fait, ce coach cherche à l'extérieur des points d'appui qu'il doit d'abord trouver en lui-même.

*Un parcours thérapeutique* : Le coach doit donc s'engager dans un parcours thérapeutique. Peu importe la nature de ce parcours pourvu qu'il permette au futur praticien de travailler en profondeur.

Pour cela, il faut prendre le temps et s'inscrire dans un rythme régulier. Trois années de travail thérapeutique sont un minimum. Il est fondamental aussi que cette expérience se vive dans l'éprouvé du transfert, en relation duelle. En tant que praticien de l'accompagnement, il est essentiel d'aller aussi loin que possible dans le chemin de la connaissance de soi.

Ces premières réflexions permettent de comprendre que la posture acquise progressivement par le praticien sera l'élément essentiel de son travail et de sa capacité à trouver un positionnement juste entre conformité et rupture.

*Se former* : Les formations sérieuses proposent un enseignement diversifié et long, dispensé par une équipe pluridisciplinaire témoignant des différents courants théoriques qui soutiennent aujourd'hui les démarches d'accompagnement professionnel. Elles prennent en compte les aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels. De plus, elles engagent

le futur coach à commencer une pratique supervisée et lui donnent des références théoriques solides.

Il est important, aussi, que les coachs continuent de se former à d'autres référentiels théoriques que ceux dont ils sont issus. C'est dans ce creuset d'idées que le coach sera en mesure de construire son identité. Difficile d'ouvrir une troisième voie si on ne pense pas par soi-même !

*La connaissance des organisations* : Le coach est un professionnel possédant une véritable expérience de l'entreprise. Il connaît les organisations, y a déjà travaillé et peut apprécier les situations qui lui sont présentées à l'aune d'une relation objective. L'exercice du coaching suppose la prise en compte d'éléments multifactoriels : une problématique individuelle, dans un contexte donné, avec des acteurs multiples œuvrant au sein d'une organisation dotée de sa culture et de son histoire, où les dimensions économiques sont très présentes.

Nombreux sont les coachs qui s'orientent vers l'exercice du coaching à partir d'une rupture professionnelle subie, qui a parfois laissé des traces cuisantes. Ces « blessés » des organisations vivent leur nouveau métier non seulement comme une réparation personnelle mais aussi comme une croisade visant à soulager la souffrance de ceux qui sont restés dans les organisations.

Le monde du travail est certes un monde difficile où la compétition est très présente et la pression forte. C'est aussi une communauté humaine permettant aux individus de créer des liens, d'apporter leur contribution, de se sentir utiles et reconnus. Il suffit de constater la souffrance qu'engendrent un licenciement ou la perte d'un emploi pour mesurer les enjeux multiples du rapport au travail et aux organisations pour un individu : enjeux de socialisation, de réalisation de soi, d'expression de sa créativité, de reconnaissance par les autres...

Un important travail d'élaboration personnelle est donc nécessaire au coach pour prendre de la distance vis-à-vis des déceptions qu'il a vécues au cours de son propre parcours dans l'entreprise. Ainsi, il évitera deux écueils : les projections intempestives et l'adoption d'une position de sauveur.

Si le coach est resté coincé dans une expérience professionnelle négative ou frustrante, s'il n'a pas effectué ce travail d'élaboration nécessaire à un rapport « juste » à la complexité que représente la relation au travail, il risque fort de diaboliser l'entreprise, ce qui sera très préjudiciable à l'exercice de son métier. Le risque d'encouragement à la rupture est alors important.

À l'autre extrémité du spectre, on rencontre le coach resté pris dans une identification à une entreprise idéalisée, qui reprend à son compte, sans les questionner, les demandes de conformité adressées à certains collaborateurs. Il considère sa mission comme liée uniquement à l'augmentation de la performance et à l'obtention de résultats tangibles, et n'est pas en mesure de faire un travail d'accompagnement, centré sur le sujet en interaction avec son environnement, dans une visée questionnante et créatrice.

*Activité et équilibre* : Être bien dans l'exercice de son activité, c'est aussi consacrer du temps et de l'énergie à nourrir sa propre vie. S'accorder vraiment le temps de l'écoute, être bien dans son espace de travail, avoir le temps et les ressources pour se nourrir ailleurs que dans l'exercice de son métier ; s'engager dans la vie de la cité, pratiquer un sport, accorder une place aux arts, à la culture en général... autant de préoccupations essentielles dans la posture de l'accompagnant et qui ne sont possibles que s'il y a une certaine sérénité dans l'exercice du métier.

**Pour conclure cette partie consacrée au coach et à sa posture**, soulignons qu'il faut du temps et de la patience pour développer une activité dans le champ de l'accompagnement professionnel. Quatre critères — au moins — sont indispensables pour s'aventurer dans cette voie :

- une solide formation (au coaching ou à la relation d'accompagnement),
- un parcours thérapeutique personnel approfondi,
- une véritable connaissance des organisations,
- enfin, un engagement dans une supervision.

Ces quatre critères sont les prés requis de l'accréditation telle qu'elle a été instaurée ces dernières années par les sociétés professionnelles pour reconnaître leurs futurs membres. Bien sûr, ils sont nécessaires mais insuffisants, et l'expérience du coaching est un aspect clé des processus d'accréditation.

L'appartenance à une société professionnelle est aussi une dimension importante. Elle suppose d'accepter de se confronter à des pairs, d'expliquer son parcours et ses pratiques. Le coaching est un métier solitaire ; le coach a donc besoin d'être relié à d'autres praticiens, de partager.

C'est aussi dans la confrontation avec les pairs que peut émerger une conscience personnelle stable et confiante permettant de s'écarter des sentiers battus (la conformité) sans pour autant adopter des stratégies de rupture et trouver une autre voie.

### **Critiques et avenir du coaching**

Parallèlement au développement du coaching, de nombreuses critiques le concernant ont été formulées par différents auteurs.

**Des critiques « l'intérieur »** émanent de coachs qui s'inquiètent du non-respect des codes de déontologie de la profession par d'autres coachs. Ils vont même jusqu'à refuser le terme de coaching parce qu'il est galvaudé et risque de créer une confusion sur la nature de leurs interventions. Travailler à la professionnalisation des intervenants et à la clarification de ce qu'est ce métier me paraît plus fructueux que d'entretenir une querelle d'intitulés.

Des coachs remettent aussi en question les rythmes effrénés de certaines écoles de formation au coaching. Ces écoles leurrent un public crédule en formant chaque année plusieurs centaines de personnes qui ne trouveront pas de travail sur ce marché. Il revient aux professionnels de l'accompagnement de communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur, sur ce qu'est ce métier et ce qu'il suppose en termes de formation, d'expérience et de travail du soi.

Évidemment, les critiques les plus virulentes viennent de praticiens d'autres champs: sociologues, psychiatres ou philosophes. **Ces critiques de l'extérieur** ont une grande valeur, car elles obligent les coachs à se questionner en permanence et à être vigilants vis-à-vis des risques de dérapage.

Ces remises en cause sont également utiles parce qu'elles permettent de préciser les fondamentaux concernant le coaching et ceux qui le pratiquent. En effet, il est frappant de constater chez certains des pourfendeurs du coaching une grande méconnaissance de ce qu'il est réellement ! Objet de fantasme, le coaching l'est tout autant pour les coachs que pour ceux qui le remettent en cause.

Bien sûr, le coaching s'établit dans un cadre marchand et se donne pour objectif de dépasser un cap délicat ou de trouver des modalités d'interaction plus justes avec l'environnement professionnel pour le coaché. Cependant, le coaching est avant tout une relation entre deux personnes qui ouvre un espace de prise de conscience et d'élaboration. Par ailleurs, ce travail

s'inscrit dans un cadre, lui-même régi par les codes de déontologie des sociétés professionnelles.

De nombreux coachs sont des professionnels expérimentés, ayant fait le choix en conscience d'exercer cette profession. Connaissant bien le monde des entreprises et formés à la relation d'aide, ils sont soucieux de contribuer à une nouvelle façon de penser le rapport au monde du travail. Ils l'envisagent non comme un lieu d'aliénation mais au contraire avec le souci de trouver des équilibres socio-économiques et politiques plus justes.

De même, de nombreux dirigeants d'entreprises et de directeurs des ressources humaines y font appel et en mesurent l'intérêt. D'ailleurs, les coachs témoignent de l'évolution de la demande des entreprises concernant le coaching. Il est de plus en plus question de favoriser pour les coachés l'ouverture à la complexité, la prise en compte de la diversité et l'acquisition d'une plus grande maturité relationnelle.

L'expérience prouve que le coaching, bien conduit, est un moyen de permettre à des individus sous pression dans les entreprises, de prendre du recul, de faire le point et de trouver des modalités d'interaction plus justes avec leur environnement. Il engage à une meilleure connaissance de soi-même, à une compréhension plus fine des relations avec l'environnement et à un niveau de conscience plus élevé des enjeux collectifs, économiques et politiques d'une situation. Sens des responsabilités et éthique y sont largement sollicités et ne peuvent que s'y développer.

### **Le monde du travail**

Les positions que les uns ou les autres expriment face au coaching sont en lien direct avec les représentations qu'ils ont du monde du travail. Pour ceux qui considèrent le travail comme un *labeur* aliénant et l'entreprise comme le lieu de cette aliénation, le coaching et les coachs sont perçus comme les agents de la contrainte individuelle et sociale, qui œuvrent, inconsciemment, au maintien de cette aliénation.

Pour ceux qui pensent le travail comme un *opus*, le travail et l'entreprise sont envisagés comme des lieux de réalisation personnelle et collective, donnant des repères et favorisant les échanges de savoirs et l'interaction socialisante. Le coaching est alors considéré comme une évidence, aidant à la fois les individus et les organisations à développer leurs ressources. Les dysfonctionnements organisationnels et les conflits qui en découlent sont alors évacués au profit d'une vision idéalisée, « a-conflictuelle », dont toute position critique est exclue.

Une ligne de démarcation semble séparer ces deux mondes. On retrouve d'ailleurs des coachs de chaque côté de cette ligne de démarcation. En forçant à peine le trait, il y a ceux qui se considèrent au service des entreprises clientes et qui ont tendance à considérer toute commande comme étant bonne à prendre, et ceux qui se vivent comme étant missionnés pour aider le coaché à se développer coûte que coûte, y compris, et surtout, contre l'entreprise.

En tant que coach, faire l'impasse sur les contraintes que le monde du travail impose aux individus et la violence que certains systèmes managériaux font vivre aux personnes et aux groupes serait faire preuve d'un aveuglement coupable. C'est toute la question de la souffrance au travail qui est ainsi posée, et de ses effets pathogènes sur le fonctionnement psychique des individus et des groupes.

Mais il semble tout aussi évident que l'entreprise n'est pas seulement le lieu d'aliénation que certains décrivent, dans une vision doloriste du travail. Elle est un lieu de fabrication de liens, d'intégration sociale, de créativité personnelle et collective et d'élaboration de repères.

Les parcours professionnels que les individus construisent, au fur et à mesure des différentes étapes de vie, sont des espaces de construction des savoirs : savoir-faire, savoir-être, et savoir-vivre ensemble. Ces espaces sont aussi les garants des équilibres individuels et collectifs et du maintien de la santé psychique et physique.

Il suffit de constater la souffrance de ceux qui sont privés de leur emploi ou qui arrivent au moment de la retraite sans s'y être préparés pour s'en rendre compte. La liste est longue des dé-liaisons sociales, familiales et personnelles que ces ruptures entraînent.

### **L'avenir du coaching : une troisième voie entre conformité et rupture**

Si l'on considère le coaching comme un espace où sont travaillés la dynamique individuelle et son rapport au groupe et au collectif, on peut envisager celui-ci comme une modalité nouvelle, permettant de questionner le rapport au travail, entre *labeur* et *opus*, et de dégager une troisième voie.

Les individus, comme les groupes, ont la capacité de trouver des modalités d'interactions créatives visant leur évolution vers un plus grand équilibre et la transformation de leurs environnements.

L'expérience montre que le coaching est un vecteur de transformation des personnes et des groupes via une conscience accrue des enjeux personnels, organisationnels, économiques et politiques des situations. Thierry Chavel évoque le coaching, dans son inspiration

philosophique, comme un accompagnement à la verticalité<sup>1</sup>. Il s'agit effectivement de se redresser, de trouver un axe stable et de porter le regard loin autour de soi. Cette verticalité est liée à la conscience de soi-même, qui donne accès à l'autre et au monde. Elle est une condition préalable à l'émergence de la notion de responsabilité et d'éthique.

Parce qu'il est une proposition de réflexivité pour tous ceux qui le pratiquent et en bénéficient, le coaching est toujours porteur d'une **dimension subversive**. Il s'agit bien d'opérer un retournement, un renversement de point de vue, comme l'étymologie du terme subversif l'indique.

Le coaching ouvre à la question du sujet, du désir, de la cohérence et du sens. Il suscite la réflexion sur les interactions entre le sujet et son environnement et ouvre à la prise en compte de la dimension politique. Le coach est donc un passeur vers plus d'éthique et de responsabilité, un professionnel engagé dans la vie de la cité, qui ne cesse de se questionner sur sa posture et sa pratique.

Le coach comme éveilleur de conscience : cette proposition vaut d'abord pour lui-même et il ne cesse de se l'appliquer à travers sa démarche réflexive. Elle est aussi le fil d'Ariane de son intervention auprès de celles et ceux qu'il accompagne.

En conclusion, s'inscrire dans la filiation des traditions les plus anciennes de l'accompagnement, travailler sa posture de coach et tenir avec exigence le fil de ses interventions permettront, peut-être, d'inscrire le coaching dans une troisième voie, entre conformité et rupture vis-à-vis du monde du travail.

---

<sup>1</sup> Thierry Chavel, « Philosophie et coaching », dans Pierre Angel, Patrick Amar, Émilie Devienne, Jacques Tencé, *Dictionnaire des coachings*, op. cit.