

SOURIEZ, VOUS ÊTES COACHÉS



Analyse

Février 2011

Frédérique Konstantatos
Chargée de projets

Longtemps cantonnés au domaine sportif, aujourd'hui les coachs envahissent le quotidien de tout un chacun. Santé, régime, look, décoration mais aussi soutien scolaire, management, recherche d'emploi, bien-être.... Le coaching dispense ses conseils dans tous les champs de l'existence, au sein de l'entreprise, des administrations, de la santé comme de l'intimité. Jadis, la fonction de conseiller était rare et éminente. Avec leurs services réservés aux princes, les ancêtres des coachs œuvraient *dans l'ombre de dirigeants politiques au sein des sphères du pouvoir empreintes de prestige*¹. Aujourd'hui, la profession n'est pas protégée et tout le monde peut devenir coach. Or il s'agit là d'une activité lourde d'enjeux et qui mérite réflexion. Comment cette multiplication des coachs s'explique-t-elle ? Quels types d'individus « construisent » les coachs ? Le succès des coachs est-il le symptôme de changements de société, lesquels ? Cette analyse retrace d'abord les contours du concept et son évolution historique pour ensuite expliquer son succès et identifier les questions qu'il pose.

Origines et contours du coaching

La figure du coach prend d'abord forme dans le domaine sportif. Dans les années 80, il apparaît aux Etats-Unis que les athlètes ont beau être compétents sur les plans physique et technique, ils ont aussi besoin d'être forts mentalement. Naît alors la fonction de coach. Chargé de l'entraînement psychique des sportifs, il repère les forces et les défaillances, il encourage, donne confiance et conseille pour dépasser les blocages psychologiques et « renforcer mentalement ».

Dix ans plus tard, les coachs entrent en Europe au sein des entreprises. Intégrés aux techniques de management, ils aident les dirigeants à se sentir mieux dans leur fonction et à mieux gérer leur temps, leur stress ou leur équipe. Rapidement les services des coachs ont été proposés aux cadres puis à l'ensemble des employés. Pour enfin déborder du cadre de l'entreprise et se proposer à tout qui désire et a les moyens de s'offrir du soutien dans quel que domaine que ce soit.

Le coaching consiste en un accompagnement individuel, personnalisé, dont le but est de contribuer au bien-être de la personne coachée. La méthodologie se nourrit de plusieurs techniques (PNL², analyse transactionnelle³, ...) et se résume en deux étapes majeures : amener la personne coachée à

¹ Sophie Divay et Jean-François Oriante, « L'essor des métiers du conseil : dynamique et tensions », SociologieS [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamique et tensions, mis en ligne le 03 février 2011, URL : <http://sociologies.revues.org/index3043.html#editorial-3043>

² La Programmation neurolinguistique (PNL) est une technique de communication spécifique, créée en 1975 aux Etats-Unis. Ensemble de techniques de communication et de transformation de soi, Elle vise à changer les anciens schémas mentaux pour trouver plus d'assurance dans la vie et d'optimiser son potentiel énergétique et créatif. Elle s'intéresse plus aux réactions qu'aux origines des comportements.

³ Théorie de la personnalité et de la communication, l'analyse transactionnelle postule des « états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions ». Le but est de mieux comprendre « ce qui se joue ici et maintenant » dans les relations entre deux personnes et dans les groupes.

constater les impasses dans lesquelles elle se trouve puis à modifier ses croyances et comportements. Il s'agit dès lors, de mener un travail par soi et pour soi afin de surmonter un mal-être considéré comme une inadaptation à son environnement.

La profession de coach n'est pas protégée. La loi n'exige pas d'avoir suivi une formation particulière pour obtenir le titre de coach, chacun peut se déclarer tel. Il existe cependant plusieurs fédérations⁴ de coaches, qui se dotent d'un code de déontologie et travaillent à la professionnalisation de la profession (formation, reconnaissance, ...). Les pratiques varient d'un coach à l'autre. Le plus souvent, les coaches ont suivi une formation spécifique (même s'ils ne sont pas formés en psychologie au départ) et poursuivent une formation continue. Ils se réfèrent à une déontologie (personnelle ou établie par une fédération) et veillent à être supervisés (c'est-à-dire avoir des échanges réflexifs entre coaches sur leurs pratiques). Ils prennent également soin d'établir un contrat clair quant aux engagements des deux parties avant d'entamer tout processus de coaching. Celui-ci dure un temps relativement court, par exemple une à 15 séances, réparties sur une durée de maximum un an (selon la périodicité des séances).

Les clés de ce succès

L'une des raisons majeures du succès du coaching tient sans doute aux repères qu'il propose dans une société où les grandes institutions (la religion, la famille, les idéologies politiques, ...) se sont écroulées, laissant les valeurs en crise. Le coaching assure aussi de l'empathie à qui souffre, de l'écoute et de la reconnaissance à qui en manque. Chez nous, 8 à 10% des Belges souffrent de dépression⁵. Effectivement, face aux exigences de flexibilité, à l'impossible impératif d'être libre, autonome et heureux grâce à la performance, le coach peut se révéler précieux pour soulager le désarroi.

L'inclinaison à consulter les coaches s'explique aussi par l'évolution qu'a connu le secteur de la santé dans son ensemble. Celle-ci remonte à l'hygiénisme au XIXe où la médecine luttait contre les infections et les microbes en réclamant plus de propreté. Ceci a transformé nos pratiques d'hygiène en implantant un dispositif physique (toilettes séparées, nettoyage, ...) mais aussi mental avec la surveillance et le contrôle de soi. *Le coaching se développe dans les interstices de ce phénomène d'extension du contrôle sanitaire des individus*⁶. L'hygiène concerne aussi les esprits. Chacun surveille son état mental ce qui rend favorable l'intervention d'un coach.

L'essor du coaching tient également à la conception de l'individu responsable et entrepreneur de lui-même qui caractérise nos sociétés aujourd'hui. Cette responsabilisation individuelle transparaît notamment clairement dans l'Etat social actif. Cette conception de l'individu responsable de lui-même, de ses réussites et de ses échecs, largement partagée par tous, se matérialise aussi dans les « multiples campagnes de préventions, d'incitation ou de conseils dont nous sommes constamment la cible (...). Bien manger, bien vieillir, s'épanouir dans son travail, (...) il y a là toute une économie de l'existence que chacun a à gérer pour et par lui-même, en s'aidant de multiples ressources »⁷, dont les coaches font partie.

Sur base de cette vision commune, le coaching se révèle donc être l'outil idéal : il amène les individus à travailler sur eux-mêmes et ainsi devenir ce que l'on attend d'eux d'une part, il soulage la souffrance que provoquent le poids de ces attentes et de ce même travail d'autre part.

⁴ Principalement l'International Coach Federation (ICF, <http://www.coachfederation.be/cms/>) et aussi la Fédération Francophone des Coaches Professionnels (FFC Pro <http://www.ffcpro.org/>)

⁵ « Entre 1997 et 2004, la prescription des antidépresseurs [en Belgique] a presque doublé passant de 109 millions à 199 millions de doses journalières, soit une croissance moyenne annuelle de 9,1% contre 5,5% pour l'ensemble des spécialités pharmaceutiques. Le coût de ces antidépresseurs pour l'assurance maladie obligatoire s'élève à quelque 158 millions €, soit 7,2% de l'ensemble des médicaments remboursés en ambulatoire » in BOUTSEN M., LAASMAN J-M et REGINSTER N, *Données socio-économiques et étude longitudinale de la prescription des antidépresseurs*, Mutualités socialistes, 2006, p. 5 <http://www.mutsoc.be/NR/rdonlyres/656EE73D-8627-4C50-AADE-877691B4D459/0/etudeantidépresseurs200605.pdf>

⁶ GORI R. et LE COZ P., *L'empire des coaches. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, Paris, 2006, p. 94

⁷ GENARD J-L, « Responsabilisation individuelle ou déresponsabilisation collective ? » *Revue nouvelle*.

Les enjeux d'une pratique prisée

Le but poursuivi par le coaching est bien l'épanouissement et le bien-être des personnes coachées. Cependant, ceci ne dispense pas d'y porter un regard critique et de réfléchir à ce qui le sous-tend. Bien qu'il semble à la fois anodin par sa capacité à soulager et évident par sa cohérence avec la vision de l'individu que façonne le système économique-culturel, son succès est chargé d'enjeux.

En tant qu'outil de management⁸, le coaching pose question au niveau de la frontière entre la sphère privée et celle du travail, qu'il peut éventuellement rendre poreuse. En effet, considérant que ce qui est bon pour l'individu est bon pour le groupe, l'entreprise s'inquiète du bien-être de ses employés et intègre le coaching à son management. Et là se pose toute la question de l'usage qui peut être fait d'un tel outil. Car mal utilisé, ce coaching pourrait alors permettre à la sphère du travail d'infiltrer l'intimité et de renforcer la confusion entre souci de soi et réussite professionnelle. *Il faut faire admettre aux individus que le meilleur moyen de réussir leur vie est d'assurer la réussite de leur entreprise : l'intimité de la vie privée, l'aspiration individuelle et subjective à introduire du sens dans l'existence basculent dans les objectifs publics et industriels à titre d'ingrédients qui accroîtront la productivité⁹.* Le bénéfice pour l'entreprise revient dès lors à obtenir de ces individus une adhésion maximale, cette méthode permettant de réussir là où l'autorité et la reconnaissance ne suffisent plus. A présent, c'est grâce au soutien offert (voire imposé) à ses employés pour qu'ils œuvrent à leur propre épanouissement que l'entreprise obtient qu'ils adhèrent à ce qu'elle attend d'eux, c'est-à-dire augmenter leur efficacité et donc la rentabilité et les bénéfices de l'entreprise.

De plus, le coaching fait *prendre conscience que les limites que [les individus] attribuaient naïvement à leur condition vulnérable d'être humain n'ont rien d'une fatalité¹⁰.* S'appuyant sur la conception de l'individu entrepreneur de lui-même, il leur propose alors d'agir¹¹ sur eux-mêmes, leurs perceptions et leurs comportements au moyen d'une série d'outils (techniques de communication, ...). L'objectif est de les amener à créer leurs propres solutions plutôt que d'appliquer celles d'un consultant ou les ordres d'un supérieur. Cette créativité est certainement un formidable outil d'épanouissement et d'autonomisation. Reste une réserve sur la dérive que représenterait ce travail sur soi, s'il amène à considérer que chacun peut obtenir ce qu'il veut d'autrui et de lui-même en neutralisant les croyances et comportements inadéquats. Dès lors, jusqu'où peut-on aller dans cette poursuite de l'efficacité et du bien-être ? Et à quel prix ? Certains coachs travaillent par exemple à ce que la personne coachée se sente bien et décontractée en toutes circonstances... y compris quand il s'agit de signifier à autrui qu'il est licencié. Or le philosophe Levinas pointe précisément cet inconfort, ce fond d'angoisse dans la relation à l'autre, comme inhérents à l'expérience de la responsabilité¹². Laisserait-on le pragmatisme

⁸ Exemple de coaching en entreprise :

« Coaching de performance: accomplir plus efficacement une tâche ou une activité donnée (projet, présentation, négociation, etc.). Exemples:

- une personne manque de confiance en elle
- elle souhaite mieux assumer sa position, son rôle de leader
- elle a du mal à s'assumer dans une nouvelle fonction »

http://www.coachfederation.be/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=46&lang=fr

⁹ GORI R. et LE COZ P., *op cit*, pp. 145-146.

¹⁰ *Idem*, p. 116

¹¹ A titre d'exemple, voici ce que l'on peut lire comme définition du Life Coaching sur le site belge de l'International Coach Federation : « Le coaching est né aux Etats-Unis et en Angleterre dans les mondes du sport et de l'entreprise. Il est un moyen très efficace pour être au top de sa performance, gérer sa carrière et relations professionnelles et atteindre ses objectifs. Donc, pourquoi le limiter aux domaines du sport et de l'entreprise ? Dans notre vie de tous les jours, nous souhaitons aussi être au meilleur de notre forme, gérer nos relations et atteindre nos objectifs. Le coaching vous permet de définir très clairement vos objectifs, d'identifier et mobiliser vos ressources et de définir la stratégie la plus efficace pour réussir.

Le life coaching peut aussi vous aider à :

- gérer vos relations personnelles et familiales
- choisir un autre lieu de vie
- gérer votre temps et votre argent
- négocier un contrat
- etc.

Le life coaching permet de prendre conscience de ses ressources et talents, apporte la clarté nécessaire pour prendre les bonnes décisions, et d'adopter les attitudes et comportements les plus efficaces. »

http://www.coachfederation.be/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=79&lang=fr

¹² GORI R. et LE COZ P., *op cit*, pp. 137-142

du coaching gommer l'inconfort, quitte à faire fi de l'éthique, pour obtenir d'autrui ce que l'on souhaite ?

Le travail sur soi proposé par le coaching peut également se révéler risqué s'il tronque la réalité et omet de considérer l'environnement et ses effets qui, eux aussi, n'ont rien d'une fatalité. Cette focalisation sur l'individu conduirait alors à alourdir le poids des responsabilités : non seulement on se doit de réussir mais si on échoue, c'est à soi qu'il faut s'en prendre. En quelque sorte, le coaching pourrait être comme une injonction simpliste à être heureux : il faut faire preuve de volonté pour avoir confiance en soi et dépasser ses limites. Voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide, ce ne serait qu'une question de choix. Convaincus que ses difficultés tiennent à ses défaillances personnelles, on est alors gagné par la culpabilité, sans considérer les causes objectives des difficultés rencontrées, comme le rythme ou l'organisation du travail, ... Par exemple, coacher un enfant en difficulté scolaire, c'est concentrer l'attention sur les efforts à fournir par l'enfant pour être l'élève qu'on attend de lui et éviter de remettre en question le système d'enseignement. Idem avec les travailleurs : plutôt que d'agir sur ce qui provoque le stress, il s'agit que chacun reste concentré sur son cas personnel et apprenne à le gérer (ou, autrement dit, à faire avec). En effet, dédié à l'action immédiate et efficace, le coaching, à la différence d'une psychothérapie, ne cherche pas à identifier les causes profondes des défaillances : *on ne perdra pas de temps à comprendre ce qui se cache derrière un malaise qui n'est parfois que le symptôme d'un mal-être plus profond*¹³.

A l'époque du chômage de masse et du précaire, une telle redéfinition de l'individu peut-elle vraiment apparaître comme une source de bien-être ? Au niveau individuel, peut-être, si l'on considère qu'atteindre des objectifs de réussite (semblables pour tous) soit faisable, et que cela s'identifie au bien-être personnel. Au niveau collectif, on peut avoir des motifs d'inquiétude : ne risque-t-on pas le conformisme, si chacun considère et intériorise que bien-être et réussite professionnelle sont synonymes ? La résignation ne nous guette-t-elle pas si la recherche de bien-être est limitée à une action individuelle sur sa personne, sans susciter également l'action collective et solidaire sur l'environnement ?

To coach or not to coach ?

Bien sûr, pas question de réduire toutes les pratiques de tous les coachs à la poursuite de la performance à tout prix. Ni d'accuser le coaching de tous les maux du système économique actuel. Il en est surtout le symptôme... mais peut-être aussi l'incubateur ?

Le principal enjeu pointé ici est le postulat à la base du coaching, la conception de l'individu entrepreneur de lui-même qui prend soin de lui, et par là fait fructifier ses ressources bio-psycho-sociales du capital humain qu'il représente. Un postulat qui pose questions : à qui bénéficie vraiment ce travail sur soi ? Quel mode de relation au monde et aux autres instaure-t-il ? Quelle place laisse-t-il à l'action collective ?

La focalisation sur l'individu entrepreneur de lui-même est plus évidente dans le cadre du coaching pratiqué en entreprise. Elle amène en effet le coaching à sortir du cadre strictement professionnel pour déborder sur la sphère privée via l'intérêt porté à l'épanouissement personnel des employés. C'est donc sur ce type de coaching que le feu des critiques semble se concentrer, en raison de son caractère contraint et utilitariste au service de la rentabilité. Faut-il pour autant mettre sur un même pied le coach d'entreprise et le coach personnel ? Au-delà de quelques différences, aussi notables soient-elles, dans les deux cas, c'est quand même cette même conception qui est à l'œuvre : l'individu entrepreneur de lui-même, qui pour son bien-être, se soucie de son capital bio-psycho-social et est tenu d'agir sur lui-même avec efficacité.

¹³ MARZANO M, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Grasset, coll. « Pluriel », Paris, 2010, pp.228-229

Accepterait-on dès lors que le coaching amène les individus à se sentir mieux individuellement tout en renforçant, inconsciemment, ce qui les oppresse collectivement ?

Face à ces craintes, Michel de Wasseige, coach de cadres et dirigeants d'entreprises d'économie sociale, considère qu'effectivement, « *le coaching peut être la meilleure comme la pire chose, ce n'est jamais qu'un outil, le tout est dans l'usage* ». C'est pourquoi il insiste sur la déontologie du coaching, qui veut s'abstenir de toute manipulation et laisse la personne coachée aux commandes du processus, libre de ses choix. Aussi, le contrat passé entre coach et le coaché est vital. Gage de sérieux, celui-ci fera état du code de déontologie du coach, de ses pratiques de supervision et de formation continue, des outils qu'il utilise et de la confidentialité à laquelle il est tenu. Selon lui, dans le cadre d'un coaching en entreprise, le contrat devra être triangulaire, entre l'employé, l'employeur et le coach. Il sera alors le fruit d'un accord à trois quant aux objectifs du processus et à sa radicale confidentialité, d'éventuelles informations ne pouvant être communiquées à l'employeur qu'avec l'accord de l'employé.

En plus de poser un maximum de balises pour un bon usage du coaching, il semble important de rappeler la prééminence de l'humain sur l'économique. Sortir de la fausse évidence qui laisse croire que le bien-être de l'individu et celui de l'entreprise sont identiques. Face à la responsabilisation absolue, il s'agirait de favoriser le collectif et la solidarité plutôt qu'exacerber encore plus l'individu. Ceci permettrait notamment de laisser une place tant pour la fragilité que pour l'action sur l'environnement au lieu de confiner à la culpabilité et au conformisme. Michel de Wasseige cite à ce sujet l'exemple de Bruxelles Emergences, coopérative d'activités, où les candidats entrepreneurs pratiquent l'intelligence collective. Il s'agit là d'un coaching collectif où tout le groupe, en auto-organisation, traite une question apportée par un des candidats entrepreneurs et y cherche des solutions.

Ces choix de la prééminence de l'humain et de la solidarité correspondent à ceux posés par l'économie sociale. Mais l'économie sociale est aussi aux prises avec les évolutions socio-économiques et avec cette injonction d'autonomie et de performance à l'égard des individus. Les pratiques de jobcoaching¹⁴ qui sont actuellement à l'œuvre dans le secteur en témoignent. Exercé dans une autre perspective, il importe de comprendre comment ce coaching se situe par rapport aux écueils qui le guettent.

Pour aller plus loin

GORI R. et LE COZ P., *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, Paris, 2006

MARZANO M, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Grasset, coll. « Pluriel », Paris, 2010

Sophie Divay et Jean-François Orianne, « L'essor des métiers du conseil : dynamique et tensions », SociologieS [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamique et tensions, mis en ligne le 03 février 2011, URL : <http://sociologies.revues.org/index3043.html#editorial-3043>

¹⁴ Voir analyse KONSTANTATOS F., « Le jobcoaching à quelle sauce ? », SAW-B, 2011 <http://www.saw-b.be/EP/2011/A1104jobcoaching.pdf>