

[pour le développement de la culture en évaluation]

Institut RéseauÉval

LE LIVRE NOIR DU COACHING

Le livre noir des coachs ?

Lecture de *L'empire des coachs, une nouvelle forme de contrôle social*, de Roland Gori et Pierre Le Coz (Paris : Albin Michel, 2006) :

Michel Vial, 2006

Dès les premières pages, on est averti de la teneur du livre : « Nous n'en voulons pas particulièrement aux coachs et sommes prêts à concéder qu'un certain nombre d'entre eux oeuvrent avec une réelle conscience professionnelle. Mais c'est le coaching en tant que symptôme qui a retenu notre attention. C'est de l'idéologie du coaching qu'il est question ici. Que nous dit sur notre époque l'engouement qu'il suscite ? [...] le coaching apparaît comme un système de contention sociale, de domestication sécuritaire autant que comme un mirage psychologique » (p12-13). Ce livre ne fait pas dans la dentelle. On peut regretter qu'il n'y ait aucun débat, aucune mise en discussion des idées, aucun travail du concept, seulement des affirmations péremptives à toutes les pages de ce livre d'humeur : ne cherchons pas dans ce livre un discours distancié par un effort scientifique, il ne s'agit que de jugements de valeurs assénés avec plus ou moins de bonheur d'expression. On y jette le bébé avec l'eau du bain, c'est en somme le même procédé, avec des orientations politiques inverses, que le tristement fameux « livre noir de la

.....

psychanalyse ».

Plus rien ne sera dit des coachs qui « oeuvrent avec une réelle conscience professionnelle » et le propos se limitera à pilonner pouce par pouce le terrain des pratiques du coaching avec une violence qui peut étonner. Si on imitait le style du livre, on pourrait se demander si ce n'est pas prendre un bazooka pour tuer une mouche (du coacher) ! Quel acharnement, quelle violence (mais aussi quel talent dans le sens de la formule, du slogan publicitaire !) dans la dénonciation répétée jusqu'à l'obsession au fil des pages de deux dérives possibles du coaching :

1.- le coach risque de se mettre au service de son commanditaire et participer dès lors au contrôle social

2.- le coaching risque d'être réduit à une relation orthopédique et s'abîmer dans la confusion avec les pratiques commerciales autant que pseudo thérapeutiques du « développement personnel » et de la relation d'aide.

Mais ce qui est contestable (et relève d'un parti pris idéologique, justement) est que ces dérives sont présentées ici comme des caractéristiques essentielles du coaching qui devient :

- un « recyclage néolibéral de la psychologie humaniste » (p23), il « radicalise le credo de l'économie libérale , sans cesse réaffirmée depuis le XVIII^e siècle, qui veut que ce qui est bon pour l'individu soit bon aussi pour le collectif » (p 36) — dérive 1.
- du « tutorat psychique » (p15) où « le mental doit être formaté, rationalisé, optimisé par des techniques de conditionnement psychologique et l'acquisition d'automatismes comportementaux » (p 16). Le coach est « muni d'une seringue psychothérapeutique » (p 18), il « offre un airbag psychologique qui apaise un intense besoin d'être sécurisé » (p21) , il est « un praticien du soin comportemental » (p45), « le sujet se trouve réduit à une monade solitaire et autocontrainte par le jeu malsain des injonctions paradoxales » (p79) — dérive 2.

On connaissait déjà ces deux dérives. La réflexion des coachs sur leur pratique mentionne ces dangers : « Le coaching risque « d'abord une dérive commerciale [...] puis une dérive sectaire [...] une dérive de la confusion des pratiques [...] par manque d'éthique [...] par manque de compétence [...] un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques » ¹ ; « Abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en mettant des chartes et en faisant des efforts de clarification. » ². « Le coach est soumis à deux tentations : devenir un conseiller occulte masqué ou un thérapeute déguisé »³ ; comme pour les thérapeutes : « le danger potentiel est que le praticien se grise d'être idéalisé par son patient et qu'il s'efforce alors de

¹ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, page 174, entretien avec Viquesnel

² Article Forestier, revue Grands Repères, page 129

³ Article Forestier, revue Grands Repères p 126

.....

l'attacher à ce sentiment au lieu de ramener la relation à la réalité le moment venu »⁴.

De même, l'effort pour **distinguer ce qui est neuf dans le coaching** et ce qui n'est qu'un rhabillage commercial est commencé. Sont par exemple rejetées : « le co-coaching entre deux managers en binôme et de même niveau hiérarchique : la notion de manager-coach n'ont pas de sens, compte tenu d'un lien de subordination contraire à l'esprit du coaching »⁵ : **le mentoring qui n'est pas du coaching** : « sous une certaine similitude se cache une irréductible différence : c'est un dispositif de prise en charge des nouveaux recrutés par les anciens »⁶ ; **le parrainage** qui « vise le transfert d'un savoir et d'un savoir-faire d'un collaborateur chevronné vers un jeune salarié qui intègre l'organisation. Il s'agit de rendre le nouveau venu plus rapidement opérationnel et de renforcer la culture »⁷ et n'est pas du coaching.

A été faite aussi la dénonciation du détournement des finalités du coaching. Par exemple, se servir du coaching **pour** « accompagner vers la sortie »⁸ pour « imposer aux salariés des rythmes de travail de plus en plus soutenus » « pour évaluer un dirigeant : appréciation des profils »⁹.

Et la question des limites toujours à travailler a été posée : par exemple, limiter le coaching au « domaine professionnel [...] le coach en entreprise intervient par définition dans la vie au travail et, bien entendu, la personnalité de l'individu, son caractère, ses émotions

⁴ Forestier, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation, page 135

⁵ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, pages 34 et 110

⁶ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 79

⁷ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 79

⁸ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 184

⁹ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 196

sont prises en compte mais uniquement du fait qu'ils lui permettent d'atteindre l'objectif »¹⁰. « En revanche, nous laisserons de côté la sphère intime de la personne dans ses relations familiales ou amoureuses [...] pour des raisons d'éthique [...] nous ne reconnaissons pas l'idée que le coaching soit utilisé comme un outil de développement personnel du salarié en entreprise car le développement de la personne n'est pas du ressort de l'entreprise, c'est pour cela que nous ne donnerons pas de place dans ce livre au « life coaching »¹¹. « Quand le coaché présente des problèmes trop personnels, soit le coach s'en rend compte lors du premier entretien et renvoie vers un thérapeute, soit il s'en rend compte en cours de coaching et propose soit une thérapie en parallèle, soit de suspendre et de remettre à plus tard le coaching »¹². « Le coaching n'est pas du travail thérapeutique en ce sens qu'il suppose, comme nous l'avons vu précédemment, une différence entre le développement de l'identité personnelle et le développement de l'identité managériale. Cette différence prise en compte par le coach l'amène à bien connaître les limites de son client, les siennes et celles de la relation. Il doit ainsi éviter d'induire que le client régresse, parle de son passé et s'investisse trop émotionnellement. Il en est de même dans le travail dans un groupe. Cependant, cette limite n'est pas toujours facile à trouver car le rôle du coach, justement, est d'aider les personnes à prendre conscience d'un certain nombre de choses, et notamment à laisser émerger jusqu'à un certain point une demande latente. Le coach doit toujours être prudent, afin de ne pas transformer le travail de coaching en une autre relation : soit trop intime, soit trop éprouvante, soit trop dépendante pour le client »¹³.

¹⁰ NB : entendre « le but visé ».

¹¹ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 13

¹² Devillard, O. (2001) *Coacher - Efficacité personnelle et performance collective*, Paris, éd. Dunod page ?

¹³ ¹³ Lenhardt, V. (2002) : *Les responsables porteurs de sens ; culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep consulting Editions, Paris 2^{ème} édition.p 185

Un repère d'importance a été donné pour faire avec ces dangers : l'attitude « consiste à voir chez le manager, ou l'équipe que l'on accompagne, des sujets en croissance avant de voir des objets de production. »¹⁴.

En somme, le risque des dérives est déjà présent dans la littérature sur le coaching. Mais on ne peut, sans suspecter un parti pris idéologique, réduire les pratiques qui se désignent sous le terme malencontreux de « coaching » à ces deux risques. D'une façon plus générale, ce qui est dit ici du coaching pourrait l'être de toutes les pratiques sociales de l'intervention en organisation¹⁵, de tous les « métiers de l'humain »¹⁶ de toutes les « professions de la relation »¹⁷, ce qui émousse franchement son intérêt.

Sauf à se dire avec l'auteur que le coaching n'est pas forcément de l'accompagnement et que ce qui est dénoncé ici c'est l'utilisation abusive du terme coaching pour désigner tout et n'importe quoi : du conseil, de l'aide, du développement personnel...

¹⁴ Lenhardt, V. (2002) : Les responsables porteurs de sens ; culture et pratique du coaching et du team-building, Insep consulting Editions, Paris 2^{ème} édition., page 51

¹⁵ Mendel, G & Prades, J-L. (2002) Les méthodes de l'intervention psychosociologique. Paris : La découverte

¹⁶ Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF.

¹⁷ Lhuillier. D. (2006) *Cliniques du travail*. Paris : Eres



*Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles*

**Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation
dans le champ des ressources humaines**

L'INSTITUT RESEAU EVAL

Instance de labellisation des professionnels investis dans l'évaluation

On connaît le livre noir de la psychanalyse, de triste mémoire. Alain Gory avec son livre Sur **l'empire des coachs** réitère. Accusés de tous les maux, cette pratique dans laquelle ne sont pas distingués les charlatans, des professionnels serait vendue au capital et aveugle sur ses risques de dérive... Sauf à se dire que le coaching dont on parle n'est pas de l'accompagnement

.....

Etudier – valoriser – organiser
L'évaluation dans les pratiques professionnelles