Conclusion

Faire école sans être une École

Au terme de cet ouvrage, comment conclure sans trahir la diversité des apports et des ramifications du coaching en entreprise ? Et pourtant, les contributions présentées ici indiquent une direction, une signification et une promesse communes. Quatre enseignements méritent notre attention car ils forment un faisceau convergent entre les théoriciens et les praticiens qui ont fait le *Grand Livre du Coaching*.

Déconstruire pour rebâtir

À côté d'un coaching à tiroirs, fait de recettes simplistes dans le giron d'un humanisme instrumental, un coaching plus fondamental se dessine : ancré dans l'éthique européenne de l'entreprise à finalité économique et sociale, il revendique une conception universaliste, voire holistique, de l'individu au travail. Au-delà d'un outillage technique né des neurosciences, de la systémique et de la phénoménologie, le coaching annonce un nouveau paradigme, plaçant la quête de sens au cœur de la vie des affaires. Un coaching européen, articulant le développement personnel, professionnel et immatériel, peut naître sous ces auspices.

Tel est le premier enseignement de cet ouvrage : pour que s'élabore ce coaching européen, la déconstruction de nos pratiques et de nos inconscients professionnels est une nécessité déontologique. Ce livre soumet à la critique scientifique une profession qui ne peut se contenter du pragmatisme de l'entreprise pour justifier son intervention dans la sphère privée et publique, personnelle et professionnelle. En osant la subversive question de l'immatériel dans le monde matériel, les coachs convoquent un référentiel – émotionnel, métaphorique, corporel, spirituel, etc. – qui transforme en profondeur nos manières de penser et d'agir au travail. Un manager performant est, dans cette optique, au croisement de trois logiques : faire, avoir et être. La connaissance sans la sagesse est insuffisante pour former nos dirigeants, de même que l'action visible sans la

© Groupe Eyrolles

réflexion intérieure pour être un décideur performant. Ni conseil ni thérapeute, le coach réenchante le management à partir d'une éthique de soi et de l'autre jusqu'alors enfouie dans l'inconscient de l'entreprise.

Profession en mouvement : centrifuge ou centripète ?

Un deuxième enseignement de ce *Grand Livre du Coaching* est la fragilité d'une pratique d'intervention où le matériau est 100 % humain. Comment modéliser une profession où tout dépend de la fluidité du moment présent ? Dépassant les querelles idéologiques qui cachent souvent des querelles de champs, cet ouvrage atteste que l'augmentation du nombre de coachs en exercice s'accompagne d'une structuration croissante des fondements théoriques et déontologiques de leur action, face à des clients-prescripteurs plus lucides et plus vigilants.

D'une part, un mouvement centrifuge fait naître, comme dans toute profession libérale, les écoles, syndicats, systèmes d'habilitation et forums de partage de pratiques. Peu à peu, le consensus suivant est né : le coaching est un accompagnement des managers sans substitution à leur rôle, où l'entreprise est un tiers inclus : ce cadre peut prendre des formes infinies. D'autre part, un mouvement centripète transparaît de ces pages, autour d'une conception essentielle du coaching : développer la confiance en soi conduit à un alignement intérieur et au choix d'un point fixe pour transcender son action. Dès lors, le cadre du contrat avec l'entreprise et les enjeux professionnels sont une porte d'entrée vers d'autres arcanes de la connaissance de soi et vers une harmonie plus profonde avec le monde. Toutes les contributions rendent compte de la conciliation délicate entre implication et bienveillance du coach dans son action : comment éviter le prosélytisme d'une époque en quête de repères et de rêves collectifs ?

Cet ouvrage matérialise le fragile équilibre d'une profession sans institution, réunissant une communauté de pratiques et de réflexion sans enjeux de pouvoir, d'image et d'argent. La profession de coach peut-elle se limiter à cet engagement vocationnel ? Peut-on concevoir une formation au coaching sans formatage ?

© Groupe Eyrolles

Les paradoxes d'une formation au coaching

Voici sept ans que s'est créé à l'université de Paris II le premier diplôme universitaire de coaching en France, auquel tous les contributeurs de cet ouvrage ont apporté leur pierre : 200 stagiaires en sont diplômés aujourd'hui, une douzaine d'intervenants s'y sont consacrés, près de 50 tuteurs se sont investis personnellement dans l'accompagnement d'un stagiaire, et une vingtaine de personnalités référentes du développement professionnel sont venues livrer leur témoignage dans des rencontres-débats avec cette communauté pédagogique.

L'heure est aux premiers bilans : soustrait au monde marchand, l'espace académique se prête à la déconstruction des pratiques et des signifiés du coaching, car c'est un lieu universaliste où la « volonté de faire science », pour parler comme Isabelle Stengers et Tobie Nathan, peut se déployer en accueillant diverses sensibilités intellectuelles. Mais la notion de formation diplômante au coaching pose quelques questions dans une profession où rien ne remplace le parcours individuel et l'expérience didactique. La vocation de l'Université est-elle de certifier une pratique incertifiable ? Peut-on prétendre former autrui au coaching autrement que par un parcours de vie ? Quel est le sens d'un diplôme acquis sachant que tout coach est un coach en devenir ?

Ce cursus universitaire met toutes ces questions en débat, notamment à propos de l'évaluation des participants dans chaque module par l'attribution paradoxale d'une note : traverser la notion de jugement pour s'autoriser en pleine conscience de son autorité de coach est l'un des rites initiatiques de cette aventure universitaire.

Prolongements : le coaching comme initiation

Le mot d'initiation est pesé, il véhicule tous les fantasmes et toutes les peurs en ces temps incertains. Pourtant, à la lecture de cet ouvrage, on perçoit que le coaching comme démarche holistique de transformation de soi et de l'entreprise implique autre chose qu'un apprentissage par accumulation de savoirs, de techniques et de diplômes. Rapatriant l'action entrepreneuriale « dans l'obédience de l'Être », au sens heideggerien, le coaching invite chaque responsable d'entreprise à un mariage intérieur auquel rien ne le prépare dans son cursus, dans son éducation et dans son quotidien professionnel : union entre son pouvoir matériel et sa puissance immatérielle, union entre son hémisphère cérébral

© Groupe Eyrolles

gauche et son hémisphère droit, union entre son action extérieure et sa *reflection* intérieure, union entre son ambition et son aspiration… Autant d'épreuves, autant de mystères à découvrir – autant aussi de nouvelles clés pour la recherche en sciences de gestion sur le développement du leadership. Car la bonne nouvelle de cet ouvrage réside dans la richesse formidable des moyens d'accéder à cette initiation symbolique en entreprise ; ici commencent plusieurs voies de sagesse professionnelle et personnelle.

Le coaching est-il le point de rencontre de courants nouveaux et de traditions anciennes, de chemins vers soi et vers autrui ? Quelles perspectives le continuum entre développement professionnel, développement personnel et développement spirituel ouvre-t-il au développement des entreprises ? L'expansion de la conscience planétaire manifestée par le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises peut-elle faire l'économie d'une nouvelle vision de l'homme au travail ?

Ce livre soulève ces questions d'actualité, gageons que d'autres ouvrages scientifiques et pratiques y répondront, animés par une même idée du coaching : faire école sans être une École.

Les coauteurs

© Groupe Eyrolles