

Introduction

Le coaching entre mirage et miracle

Quelle folie ! Un énième livre sur le coaching, certes, mais un livre qui ne cherche aucunement à « ranger » les savoirs établis, comme le ferait une IA forcément docile. Il s'agit davantage ici de « dé-ranger » ces savoirs, d'en « dé-coïncider » (Jullien, 2023a), pour les « re-mettre » en chantier et ouvrir des fissures salvatrices qui permettent à la pensée de respirer (ce qui suppose notamment le recours aux tirets et aux traits d'union pour « re-mettre » du jeu entre préfixe et radical).

Que peut-on réellement dire, et surtout, comment faire du coaching quand celui-ci se veut effectivement « professionnel » ? Telle est la question à laquelle souhaite contribuer cet ouvrage sans pour autant faire allégeance à l'existant et sans non plus l'ignorer. La question est d'importance, dans la mesure où le coaching se développe à présent dans toutes les formes d'organisations en interpellant le travail qui s'y fait et la façon dont il se fait. De plus, cette interpellation qui se veut aidante concerne les hommes et les femmes qui managent et qui sont managés, dans un double processus actif et passif.

Notre réponse se voudra structurée et dépassionnée, sans pour autant occulter les questions délicates, ces questions se tissant sur les plans pratique, déontologique et éthique. Il est vrai que dans l'arsenal des démarches d'accompagnement, dès lors que celles-ci sont dévolues au coaching, une inquiétude peut se manifester au regard de ce que certains appellent, voire dénoncent, comme le culte de la performance individuelle, sans toujours vouloir/pouvoir distinguer productivité et rentabilité, objectifs et résultats, comportements et situations.

Le coaching en entreprise se déploie de plus en plus au service d'une performance générique qui reste à qualifier au regard de ce que Jullien (2020a) appelle le « potentiel de situation » dès le *Traité de l'efficacité* (2004) initialement publié en 1996. Et ce, d'autant plus que le recours au coaching fait aussi bien l'objet

d'appréciations laudatives que de critiques sévères, au sein de la nébuleuse des pratiques d'accompagnement devenues un marqueur sociétal pour Paul (2021).

Les fédérations consacrées à la pratique d'un coaching professionnel se sont développées depuis les années 90 dans la sphère dite occidentale, y compris en France et au Québec. Elles dépensent beaucoup d'énergie pour structurer une profession qui cherche à définir ses contours, au risque parfois d'en rigidifier les pratiques, du moins dans le texte. De plus, et surtout, au royaume d'un coaching censé flirter avec l'épanouissement personnel et professionnel pour mieux « performer », pourrait-on approcher le meilleur des mondes ? Autrement dit, s'il fallait réduire en une seule affirmation le véritable défi ici proposé, il devient possible de positionner le coaching pour le meilleur et pour le pire, entre miracle et mirage. C'est sa première dimension humaine. C'est ainsi que, malgré le désir de structuration affiché (chartes, codes de déontologie, supervision) d'une profession sans ordre professionnel dont on peut se demander si elle n'est pas d'abord une pratique plutôt qu'une profession à part entière, le coaching pourrait relever d'une démarche relativement inédite en entreprise : celle d'un « non-agir agissant » (Jullien, 2004, chap. 6).

Pour qui voudrait séparer le bon grain de l'ivraie, il importera, en amont, de ne pas ignorer les idéologies sous-jacentes, d'origine culturelle et/ou disciplinaire, censées permettre cette séparation. L'orientation majeure qui sera poursuivie ici, sera moins celle, suspecte, de détenir une vérité *a priori* sur le coaching, que celle soucieuse de témoigner d'un processus à dimension réflexive et critique dans des organisations viables, à travers, mais aussi au-delà des chiffres.

L'écriture de cet ouvrage s'appuie sur la recherche en sciences de gestion et plus largement en sciences sociales, dès lors qu'elle s'intéresse à l'individu dans l'organisation (Chanlat, 1990, 1998). L'enjeu est de mettre en question les ressorts de l'accompagnement managérial et entrepreneurial tel qu'il s'est installé, sans allégeance obligée envers les fédérations professionnelles. En effet, dans le champ des savoirs qui se voudraient établis, qui coïncident à force de répétition, il importe de rouvrir des espaces, de fissurer des croyances, de remettre en jeu des pratiques.

Rédigé à six mains, par trois chercheurs nantis d'une expérience effective dans l'exercice du coaching, du mentorat, de la supervision et de la certification, cet ouvrage *dé-coïncide* en 10 points clés : il s'écarte autant des livres qui récusent la pratique que de ceux qui l'encensent ; également des livres qui éduquent (logique de *best practices*) plus qu'ils n'enseignent (en visant à rouvrir le questionnement) ; un livre à vocation opératoire qui ne cherche pas le « com-promis », mais davantage le « com-possible » (Jullien, 2025a).

Comment s'y promener ? « J'aimerais que mon lecteur puisse à son gré choisir son allure, enjamber ici, puis là prendre son “temps”, et même perdre du temps ;

survoler ou revenir » (Jullien, 2012a, p. 14-15). Ou bien « traverser et sauter, par-delà les métaphysiques du coaching », parce que, pour paraphraser Zarathoustra, le coaching est un pont et non un but (Rappin, 2024, p. 85).

Pour aider néanmoins le lecteur à choisir son chemin : que vous soyez profane, néophyte, apprenti, compagnon ou maître ès coaching, voilà une proposition de lecture pour, enfin, coacher comme on respire :

- **Dé-coïncider, un art d'opérer** pour coacher sous l'égide de la rencontre, la présence et l'altérité ;
- **Le droit à l'imperfection**, car il importe d'accepter l'ambiguïté en la distinguant de l'équivoque ;
- **Les ressources du douloureux** pour réhabiliter la possible portée positive du négatif dans les histoires de vie ;
- **À l'épreuve du temps**, pour déployer l'être au travail entre maturation saisonnière et poésie de l'instant ;
- **La mobilisation du corps** qui résonne pour que l'esprit puisse raisonner ;
- **Coacher des entrepreneurs ?** Ou comment apprendre à (sur-)nager dans une société liquide ;
- **Le manager-coach, point trop n'en faut**, au risque du contresens ;
- **La certification en question** sous l'égide de l'AI (*Appreciative Inquiry*) et non de l'IA (intelligence artificielle) ;
- **Le coaching à l'épreuve de l'IA**, plaidoyer pour une lucidité accrue ;
- **Supervision et subversion**, sans sacrifier le vivant.