

# Pratique et théorisation du coaching professionnel au sein des sciences humaines

## **Groupe Savoir Interne SFCoach**

Groupe animé par : Annie Cottet

Participants : Lydie Assier, Marie Cazès, Laurence Devillard, Fabrice Lezeau, Frédérique Magnani

*Mars 2018*

# Sommaire

---

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Qu'est-ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres modalités d'intervention en entreprise ? .....</b>	<b>9</b>
La compréhension du rapport au travail.....	9
La connaissance des organisations .....	13
Les modalités spécifiques au cadre et à la posture d'intervention du coach	17
<i>Le processus tripartite .....</i>	<i>17</i>
<i>Le « double niveau d'objectifs » et les objectifs émergents .....</i>	<i>19</i>
<i>La posture du coach...sans intention et intégrateur.....</i>	<i>22</i>
<i>Les effets du coaching.....</i>	<i>24</i>
<i>L'espace-temps du coaching : une troisième dimension ?.....</i>	<i>28</i>
<i>Les limites du coaching : un métier tout en subtilité... sur le fil du rasoir..</i>	<i>31</i>
<b>Corpus théorique : mobiliser des référentiels solides pour gérer la complexité .....</b>	<b>36</b>
Correspondances entre Psychanalyse et Théorie Systémique.....	37
L'approche systémique en coaching .....	43
L'approche gestaltiste du coaching .....	49
La psychanalyse au service du coaching.....	58
La sociologie des organisations, ressource du coaching... ..	68
<b>Conclusion .....</b>	<b>84</b>
<b>Post-scriptum.....</b>	<b>89</b>
<b>Ressources .....</b>	<b>90</b>

# Qu'est-ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres modalités d'intervention en entreprise ?

---

## La compréhension du rapport au travail

Par Marie Cazès

Le coaching est spécifiquement orienté sur les questions de la relation au travail, d'où un besoin (pour les coachs) d'appréhender spécialement des notions comme :

- Qu'est-ce que le travail ?
- Que signifie « travailler » pour l'être humain ?
- Quels sont les enjeux spécifiques du travail pour une personne dans la société (au niveau psychique, au niveau social, etc...) ?

### Définitions autour du travail

Nous nous référons à la façon d'appréhender le travail dans les sociétés post-industrielles (de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle et du début du XXI<sup>ème</sup> siècle) qui nous concerne ici.

Il y a lieu de distinguer dans la définition du travail le point de vue que l'on pourrait qualifier « d'externe » - qu'est-ce que le travail vu par la société – du point de vue « interne », c'est-à-dire ce que signifie « travailler » pour l'être humain intrinsèquement, pourquoi l'homme travaille, qu'est-ce qui est en jeu psychologiquement lorsqu'on travaille, etc.

Voici deux définitions qui précisent assez bien notre propos.

Nous avons tout d'abord retenu, pour le point de vue « externe », la définition proposée par Pascale Molinier, qui a le mérite d'être simple, claire et non restrictive à la notion d'emploi, en particulier, comme cela a été le cas par le passé : « *le travail est l'ensemble des activités socialement utiles...*L'utilité s'entend au sens économique, mais aussi au sens social, comme ce qui a

valeur d'usage, sert à la société, contribue au vivre ensemble, accroît la civilisation. »<sup>1</sup>

De son côté Christophe Dejours donne une définition de « **travailler** » plutôt que du travail et amène conjointement le point de vue « interne » à la vie psychique : « *Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Il faut le répéter le travail se définit comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions.* »<sup>2</sup>

En d'autres termes le **travail** (le fait de travailler) joue deux rôles pour l'être humain : un *rôle de subjectivation* (au sens psychanalytique comme défini essentiellement depuis les années 1990<sup>3</sup>, principalement autour de la question d'être ou devenir « sujet », on pourrait dire un « sujet humain » pouvant se sentir exister en tant que tel, acteur de sa vie, pour simplifier) relié à un rôle *d'inscription dans la réalité sociale*<sup>4</sup>.

Les deux rôles étant indissociables comme on pourra le voir un peu plus loin.

Ces deux rôles permettent de mieux appréhender la place spécifique du coach professionnel qui doit donc à la fois :

- être à même d'accompagner les personnes dans des prises de conscience de leur fonctionnement « interne » par rapport au travail : ce qui se joue ou se rejoue pour elles dans le travail, les enjeux du travail dans leur construction, dans leurs représentations, etc...
- être à même d'accompagner les personnes par rapport à leur place dans la société, leurs relations à l'environnement social et particulièrement à

---

<sup>1</sup> Pascale Moliner (responsable d'une équipe de recherche au laboratoire de psychologie du travail et de l'action au CNAM) : « Les enjeux psychiques du travail » - Ed° Payot & Rivages - 2006, 2008, p.80 et 82

<sup>2</sup> Christophe Dejours : « Travail vivant – 1 : sexualité et travail » - Ed° Payot – 2009, p.25-26.

<sup>3</sup> La subjectivation est ce processus, en partie inconscient, par lequel un individu se reconnaît dans sa manière de donner sens au réel, au moyen de son activité de symbolisation. Elle se tient dans une coémergence du sujet (le devenir sujet) et de sa réalité psychique (un fonctionnement psychique subjectivé, c'est-à-dire devenu subjectif) : Définition de Steven Wainrib citée dans l'article « La subjectivation » de Dominique Bourdin présentant l'ouvrage collectif de François Richard suite au colloque d'avril 2005 – Revue Société Psychanalytique de Paris n° 8, nov. 2006.

<sup>4</sup> Déjà Marx mettait en lumière l'importance du travail comme « activité vitale » inhérente à l'existence humaine et en dehors de la seule nécessité liée aux besoins matériels (« Manuscrits de 1844 », premier manuscrit, GF-Flammarion, p.145)

l'environnement de l'organisation (cf. plus loin partie sur la « connaissance des organisations »).

Pour appréhender ce qui peut être en jeu « psychologiquement » dans le fait de « travailler », il est éclairant de comprendre comment le travail prend sa place progressivement dans le développement de l'être humain depuis sa toute petite enfance jusqu'à l'âge adulte.

Certains auteurs se sont particulièrement penchés sur cette question depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. On peut citer, en France, et de façon non exhaustive Christophe Dejours, Gérard Mendel, Yves Clot, Dominique Lhuilier, ....

Lorsque le coach accompagne des adultes au travail, il devra pouvoir entendre ce qui peut être en jeu pour la personne à différents niveaux. Il peut s'agir :

- des éléments provenant des étapes de développement de la personne qui pourront s'être déroulées plus ou moins « bien » et qui pourront impacter le fonctionnement de la personne au travail,
- des éléments permettant d'appréhender les « positions psychiques »<sup>5</sup> et le « pôle d'organisation »<sup>6</sup> préférentiel de la personne, c'est-à-dire ses modes de relation au monde et les problématiques pouvant en découler de façon récurrente,
- des éléments de l'environnement qui peuvent :
  - o réactualiser certaines étapes du processus de développement ou de l'histoire de la personne (ex : éléments psycho familiaux, places symboliques, représentation de la loi, relation aux autres, etc...),
  - o soit faciliter la poursuite, soit mettre à mal certaines étapes du processus de développement dans lesquelles l'environnement joue un rôle important.

Car il est important de préciser que les processus de développement psychique de la personne restent vivants même à l'âge adulte. Par ailleurs, certains de ces processus sont plus spécifiquement concernés dans le cadre du travail, du fait

---

<sup>5</sup> Notion introduite par Mélanie Klein et reprise par Albert Ciccone (Ciccone A., L'hôpital. M. (2001), « Naissance à la vie psychique », Paris – Dunod)

<sup>6</sup> Notion proposée par Alain Ferrant (« Manuel de psychologie et de psychopathologie », ouvrage collectif sous la direction de René Roussillon – Ed° Masson, 2007)

de la confrontation à la réalité du monde, du monde social en l'occurrence particulièrement confrontant<sup>7</sup>.

La compréhension et l'appréhension des éléments en jeu dans le rapport au travail pour chacun est en synthèse l'une des compétences essentielle du métier de coach professionnel.

---

<sup>7</sup> C'est le cas du processus de subjectivation ou des processus de construction du sentiment de sécurité et du self décrits par Winnicott