

Coaching d'organisation : une vraie évidence ? Par Philippe BIGOT

Depuis quelques temps maintenant, le « coaching d'organisation » a fait son apparition et fait même florès dans l'offre de nombre de coachs, dans l'offre de formation pour coachs d'organismes en vue de la place parisienne... et fait même l'objet de quelques publications. De façon plus personnelle, des échanges avec quelques confrères m'exposant la nouveauté dont est porteur le « coaching d'organisation » sans parler de sa valeur ajoutée ont *in fine* soulevé plusieurs questions.

Sans entrer dans un inventaire exhaustif ni porter d'avis sur les pratiques déployées dans le « coaching d'organisation », il y a matière à s'interroger sur ce qui semble aujourd'hui apparaître comme une évidence : le « coaching d'organisation ». C'est-à-dire que coaching et organisation ça va ensemble. Et que cette évidence vaudrait pour une vérité. Or pour un coach questionner les évidences est un peu comme une seconde nature...

Si jusqu'à l'arrivée du « coaching d'organisation » ce qui caractérisait le coaching dans sa définition (celle de la SFCoach), son objet et ses finalités c'est la personne. Bref, il n'y avait de coaching que de coaching de la personne. Alors que la nature du coaching se fonde sur la relation, l'altérité, l'intersubjectivité, l'échange, le langage... supposant ainsi que seul le sujet humain peut être coaché. De cela les coachs étaient unanimement d'accord pour spécifier le coaching. Parler de coaching d'équipe fait toujours et encore débat, bien qu'il s'agisse ici de coaching avec des personnes dans un collectif et qu'on peut soutenir l'idée d'un sujet collectif. Bref, dans le coaching d'équipe y a du sujet et tous les ingrédients nécessaires à ce qui fonde ce qu'on appelle coaching.

Alors si le terme coaching est soutenu par ce qui en fait sa singularité dans le monde professionnel : relation, altérité... qu'en est-il pour l'organisation ? Certes dans l'organisation il y a des personnes mais à poser coaching d'organisation on pose que la finalité du coaching est l'organisation. C'est du reste ainsi que Michel Moral dans son ouvrage *coaching d'organisation* (édition Armand Colin collection 128) le définit « *visé à développer la capacité de l'entreprise à inventer par elle-même ses propres solutions...* ». Sauf qu'à nommer « organisation » ou « entreprise » on parle d'abstraction, de représentation qui certes produisent des effets bien réels mais n'en restent pas

moins des abstractions. Ici pas de sujet. Une organisation, une entreprise ne parle pas. Ses représentants oui. Mais elles non. Du reste, les tentatives d'élaboration d'un sujet de l'organisation ont fait long feu autant que celles d'inconscient de l'organisation ou d'entreprise (ce n'est pas la même chose mais c'est relié). Ces concepts finissent dans des impasses.

Suffit-il, comme le laisse entendre la définition de Michel Moral, que l'entreprise trouve par elle-même ses solutions pour qu'il y ait coaching ? Et en reprenant autrement la question, est-ce le fait d'aider à trouver en soi-même (et par soi-même) la solution qui caractérise le coaching ? Répondre par l'affirmatif serait un peu court d'autant qu'il y a bien d'autres formes d'accompagnement qui ne sont pas du coaching et qui renvoient l'accompagné à lui-même et à ses propres solutions...

Comment soutenir le « coaching d'organisation » et sa finalité si ce qui fonde la nature du coaching n'est pas présent ? S'il n'y a pas de sujet ? D'échange ?... Car comment dialoguer avec une organisation ? Si ce n'est avec ses acteurs qui ne sont pas l'organisation... Il y a avec le « coaching d'organisation » quelque chose de paradoxale ou tout simplement d'inadéquat. La question de fond est bien celle de la nature du coaching.

Février 2011.