

Devenir coach, entre désir et singularité

Qu'est-ce que la singularité d'un coach ? Poser la question s'avère plus simple que d'y répondre. Car si on considère la singularité du coach comme les caractéristiques les plus originales de l'individu alors, il est bien probable que nous passions l'essentiel de ce propos à enfoncer des portes ouvertes.

Nous partons d'un postulat : la singularité (du coach) est ce qui objecte le mieux à la normalisation. N'est-elle pas ce qui peut arriver de pire aux coachs et au coaching professionnel ? La normalisation et sa figure de proue, l'évaluation. L'évaluation, c'est l'ère de l'Homme chiffrable, mesurable, mis en norme et ainsi statistiquement prévisible. Cet Homme calculable que servent les psychologies avec leurs tests, n'a pas toujours existé. Il est né avec les « Lumières » et l'apparition de la science moderne dont l'économie fait partie. Descartes a fondé en raison cette science en séparant d'un côté, le monde objectif de la physique, celui qui privilégie, pour l'étudier, la méthode déductive à partir de la cause formelle, et, de l'autre côté, celui de la métaphysique, la subjectivité du sujet, celui qui parle, doute, pense et fabrique la science.

Parallèlement naissait l'utilitarisme qui permit de faire tomber dans l'escarcelle de la science économique, les relations entre les individus, ramenées à des rapports marchands et comprises comme résultant de l'intérêt de chacun. La mathématisation du champ social par le calcul, l'organisation scientifique du travail, l'économie, la gestion, le management... ont pris la place du droit comme discipline qui fait advenir le sujet social. Mais revenons plus directement à la question initiale, devenir coach.

Il n'est pas rare que l'éthique se confonde avec le respect de normes (de celles qui valent pour tous et dans tous les cas) : le code éthique, le code de déontologie devraient alors prévoir et régler les principaux problèmes. Dans cet ordre d'idée, les actes professionnels devraient être définis et listés dans des nomenclatures, ce qui du coup justifierait la constitution d'un ordre professionnel susceptible d'en garantir la légitimité, la conformité et de protéger des contrefaçons. Enfin dans cette perspective répandue, devenir coach relèverait du savoir et de l'expérience accumulée : un contrôle de la formation « diplômante » et une formation permanente, tant théorique que pratique, seraient alors à même de produire les « bons » coachs et permettraient dans la même opération d'identifier les charlatans.

La tentation est alors grande d'établir des listes, des catégories et il ne reste à espérer que la liste des exceptions finisse par devenir aussi longue que celle des personnes engagées dans un coaching. Ce qui serait bon signe parce que témoignerait de la prise en considération de la singularité de chaque situation. Le coaching ne saurait consister en l'application de conduites selon des procédures déterminées. Une telle conception rend l'acte du coach impensable parce qu'assimilé et ravalé à une action appliquée selon le protocole.

Le coaching a ceci de particulier qu'il implique que le coach opère avec ce qu'il a appris du travail mené sur lui-même et qui précisément concerne sa propre singularité. Et c'est ce consentement à opérer, avec ce qu'il a appris à propos de sa singularité, que désigne pour nous l'expression « désir du coach ». Sans doute la formation initiale du coach lui fournit-elle les moyens de comprendre et de s'expliquer ce qui se passe, sur les conséquences d'un acte ; elle est incapable, par nature, de lui transmettre ce qui fait sa propre singularité, avec laquelle il a à opérer.

Les règles « pour tous », dans le champ du coaching, reposent sur l'idée que nous pourrions nous entendre sur une conception commune de l'Homme – qui précisément « vaille pour tous ». Or, l'humain est ainsi fait, chacun est une exception de l'ensemble. C'est ce qui spécifie l'humanité, chacun de ceux qui la composent vaut par sa différence avec tous les autres. Sur ce point, certaines orientations conceptuelles sont précieuses parce que capables de rendre compte de cette singularité qui fait la différence de chacun avec chacun.

Parmi les multiples définitions existantes, nous appellerons « sujet » ce qui parle dans l'individu. Le seul à pouvoir se poser - à lui-même - la question que la science pose aux objets : que suis-je ? Cette question m'oblige comme sujet à devoir tenir compte non seulement du contenu de la réponse que je me donne, mais de la matière de cette réponse : les mots. Or, les mots ne font que représenter. Dans les mots, le réel de mon être de sujet n'y est pas. En tant que sujet je parle, et, en parlant, je rencontre l'absence de savoir sur le réel de ce que je suis. Le sujet que je suis, se heurte à l'impossibilité à dire ce qu'il est et du fait même de parler, au manque. C'est le manque qui cause le désir de regagner un peu d'être. Cette question de l'être est liée au fait de parler :

- Qu'il s'agisse de l'être des mots, « tu es ceci ou cela » que je reçois des autres c'est-à-dire des parlants qui m'ont précédé et de ceux qui m'entourent
- Qu'il s'agisse du réel de cet être que je rencontre comme perdu, je n'ai à faire qu'à des mots qui à ce titre, représentent et ratent ce dont il s'agit. Aucun mot ne saurait définir une fois pour toute, ce que comme sujet, je suis.

La question de ce que je suis comme sujet et que je m'adresse à moi-même appelle deux types de réponses. Si l'une est possible, l'autre est plus difficile. Se dégagent alors deux orientations pour l'accompagnement. En premier lieu, la réponse « du possible » exploite la représentation, les mots des autres. Sur ce versant, la réponse peut aller jusqu'à prendre la forme scientifique : elle tente de décrire de quoi le sujet est fabriqué et d'expliquer comment il fonctionne. Ici se placent les théories explicatives, les outils d'analyse et de description de la personnalité, les tests divers et variés... En second lieu, la réponse plus difficile porte sur le sens de ce qu'est le sujet, soit le sens de sa présence au monde. Et là, aucun type de réponse n'est capable de produire une démonstration qui rivalise, dans ce registre, avec la rationalité scientifique.

Tel est le sujet dont Kant a enregistré l'émergence à l'époque des « Lumières », divisé entre ce qu'il est comme sujet de l'explication scientifique - potentielle et ce qu'il est comme sujet du sens - en panne. Le sujet est ainsi fait, rien ne lui parvient sans traverser le filtre du langage, sans qu'il s'interroge sur le sens de ce qui lui arrive. Et si les religions, les mythes et les philosophies ont globalement démissionné devant la concurrence du discours de la science qui tend à devenir scientifique, le sujet est dans l'obligation de répondre « personnellement » à leur place. On peut y voir là une des sources de ce qui fait l'individualisme de la société hypermoderne.

Il n'y a donc pas de réponse définitive telle qu'elle réduise le réel de ce qu'est le sujet à un savoir sans reste. C'est bien ce qui rend possible un accompagnement avec la parole qui d'ailleurs ne cesse de ne pas s'épuiser.

Cette voie ainsi ouverte, introduit à la question de ce que chacun fait de sa singularité pour la loger dans le commun c'est-à-dire de trouver la manière de le faire, tout en s'efforçant d'éviter deux écueils :

- Le premier serait de dissoudre sa singularité dans le commun c'est-à-dire de renoncer à toute caractéristique qui fait la singularité d'un sujet
- Le second serait, pour préserver sa singularité, de faire voler en éclats, le commun

Ainsi donc, nous pouvons avancer que la singularité du sujet et par là du coach, c'est sa façon particulière de s'y prendre pour trouver sa place dans le commun et y exprimer sa différence. La singularité n'est pas dans la différence mais dans la façon de la négocier et de la nouer avec le commun. La singularité, c'est l'aménagement qu'a inventé le sujet pour exister dans le monde commun : sans s'y soumettre et sans le soumettre. Et nous pourrions ajouter dans le contexte actuel : pour résister à la normalisation du monde qui précisément vise l'effacement de la singularité

Il n'y a de science que du général, comment y aurait-il alors une science du singulier ? De ce point de vue, le singulier est une objection au savoir de la science « pour tous ». Il n'est donc pas scientifique d'étudier le singulier par des moyens qui le nient. Bon nombre de psychologies réduisent pourtant le sujet à l'individu, et l'individu à l'ensemble de ces déterminations biologiques, psychologiques et sociales.

L'indétermination du futur a pour contrepartie la responsabilité du sujet. Nous pouvons reprendre ici, la distinction éclairante qu'a opérée Jacques Derrida entre futur et avenir : si chacun - par le fait d'être en vie - reçoit un futur, il n'en a pas pour autant un avenir qui lui, reste à construire. Et pour le dire autrement, chaque sujet doit se faire une cause pour son désir.

Sans doute, la vie n'a pas de sens définitif qui serait déjà écrit et il est préférable que le coaching n'en ait pas à vendre. Pour autant, le sujet doit chercher à répondre à la question de ce qu'il est, en renouvelant la façon dont il vit avec ses semblables. De sorte qu'il répond à la question de ce qu'il est par sa vie elle-même. Ainsi qu'une œuvre d'art, sa vie porte la trace de son effort pour loger sa singularité dans le commun – sans succès, à l'image de Sisyphe condamné à terminer un travail interminable. Et, la trace de cet échec propre fait le style de chacun. Le style est à la fois l'objet – celui que chacun est, ignore être et s'efforce de loger parmi ses semblables grâce à l'aménagement qu'il a dû inventer, et, il est aussi l'homme lui-même pour reprendre les mots de Lévi-Strauss.

Résumons la proposition principale : la singularité du coach est sa singularité comme sujet. Sa singularité est l'aménagement qu'il a inventé pour exister dans le monde commun : sans s'y soumettre et sans le soumettre. Le « désir du coach » est la modalité de son consentement à opérer à partir de ce qu'il a appris de sa propre singularité. C'est sur ce point que s'arrime, durablement, le « devenir coach ».

Philippe Bigot

Coach, consultant. Formateur et superviseur de coachs.

Membre Titulaire de la Société Française de Coaching (SFCoach).

Auteur de « Coaching orienté solution® » et co-auteur du « Grand livre de la supervision » parus chez Eyrolles Editions d'Organisation

[Convergence RH](#)