

« Emergence et actualisation des potentiels humains : une contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs »

« Dans le cadre des travaux de recherche réalisés par Yves Richez, « *Émergence et actualisation des potentiels humains* », je désire témoigner de l'intérêt que ces travaux représentent dans l'avancement des connaissances sur le coaching. Au cours des dernières années, j'ai participé à plusieurs symposiums internationaux de recherche sur le coaching. J'estime que le travail réalisé par Monsieur Richez permet d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et laisse même entrevoir l'idée d'un modèle dans les métiers d'accompagnement, particulièrement en coaching professionnel. Les fondements épistémologiques de son travail, notamment les intelligences multiples (Howard Gardner) et la théorie tripolaire (Gaston Pineau), consacrent le sérieux du travail effectué. L'originalité de ce travail combinée à une audacieuse hypothèse de travail relativement au développement du potentiel humain confèrent à l'ensemble une dimension telle qu'on peut entrevoir des présentations sur quelques tribunes, notamment les forums où sont explorés l'art et la science des métiers d'accompagnement (coaching, mentorat, conseil, formation, etc.). »

Jean-Pierre Fortin¹, Président de Coaching de Gestion inc. (Québec),
Ancien secrétaire général de l'Université du Québec,
Membre de l'International Coach Federation (I.C.F.) MCC, CEC, CRHA, CA

« Qu'est-ce donc qu'une mauvais graine, sinon une plante dont on a pas encore découvert les vertus » R.W. Emerson.

Avant-propos.

Ce n'est pas mentir que de dire combien cette sentence m'a accompagné tout au long de ces années. A la fois emplie de poésie, pleine d'humanisme et surtout, pleine de « possibles », elle exprime l'idée simple, qu'un potentiel non actualisé n'en est pas moins présent.

Cette recherche-action réalisée lors d'un « passage » à l'Université de Tours François Rabelais, m'a donné l'occasion de travailler à comprendre et à déterminer de manière plausible, quels éléments permettent à un ou plusieurs potentiels de s'actualiser. Ce n'est donc pas anodin si cette recherche s'est intitulée : « *Émergence et actualisation des potentiels humains : une contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs* ». C'est en homme pragmatique, ayant pris le temps de la distance, que je vous propose 3 années de recherche-action sur le thème passionnant et enthousiasmant de l'émergence des potentiels humains.

Vous trouverez dans les quelques pages à venir des « extraits » de ce travail de recherche. Ces derniers ont pour objectif de proposer un focus sur les idées maîtresses très largement développées dans cette recherche. Je reste conscient des choix arbitraires pris. Il est difficile, en effet, de réduire 400 pages à une vingtaine.

« L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées. Cette non-réalisation possède le statut paradoxal d'une « réalité incontestable » » L. Vygotski

Le questionnement initial et l'hypothèse

Comment une personne qualifiée de « nulle » au regard d'une ou plusieurs personnes, à un instant de sa vie, peut être qualifiée de remarquable² dans un domaine différent plusieurs années plus tard ? Sommes-nous déterminés par

¹ Jean Pierre Fortin m'a fait l'honneur de sa présence pour la soutenance de cette recherche le 22 septembre 2006 à Tours en tant que Jury professionnel et représentant de l'ICF international.

² Thélot définit par « remarquable », l'un des trois éléments de classification de 350 génies (pur génie, homme exceptionnel, homme remarquable) 2003, p.41

notre condition initiale (Gleick) ? Si nous n'avons pas un Q.I. élevé, pouvons-nous échapper aux classifications qui définissent si nous sommes une personne à « haut potentiel » ou un être « sans intérêt ». Ainsi comment trouver sa place, ou pourrions-nous dire, notre mouvement, dans le monde actuel ? [...] Enfin, que penser de ces êtres qui, malgré une adversité forte, réussissent à se relever sans jamais baisser le regard ?

La question de fond est la suivante : *« comment une personne, quelle qu'elle soit, peut-elle actualiser son potentiel, quel que soit son environnement. Puis, rapidement : quelles conditions, quels facteurs peuvent déclencher le moteur interne, incitant à passer à l'action, malgré les possibles freins extérieurs ou intérieurs ? Comment l'esprit se met-il en route pour ne plus s'arrêter ? Quel est le rôle des émotions dans l'acte de décision ? Quel type d'intelligence faut-il pour actualiser son potentiel ? »*

Ce questionnement montre en quoi les différents aspects complexes permettant la compréhension de cette actualisation du potentiel, peuvent engendrer des changements majeurs dans les différentes postures de l'accompagnement (dont le coaching), mais aussi dans les domaines de l'éducation, du sport, de l'art, de l'entreprise, du social.

Ainsi, j'ai émis l'hypothèse que : *« l'émergence d'un ou plusieurs potentiels biopsychologiques (Gardner) ne pourrait résulter que de la réunion d'au moins trois parties. En effet, l'émergence est un principe « créatif » qui n'existe pas avec des parties isolées, mais qui se révèle par les relations mutuelles que celles-ci entretiennent (Simon 2004, p.300). »* (Richez 2006 p. 142)

Plan, une certaine idée de la mise en oeuvre

Pour valider ou invalider mon hypothèse, il me fallait travailler sur au moins deux parties (Simon). J'ai rapidement décidé de m'appuyer sur les travaux de Gaston Pineau et sur sa théorie tripolaire en formation 3 (trois parties). En effet celle-ci pouvait poser le cadre théorique nécessaire à cette hypothèse : La nature (ce qui nous compose en tant qu'individu), l'autre (celui qui est en face de moi, l'autre, le champ social et culturel), l'éco (l'environnement, les choses, le non-visible).

J'ai commencé par aborder l'éco. Pour cela, j'ai opéré une fonction critique entre la pensée Occidentale et la pensée de la Chine. Mettant en opposition (l'un en face de l'autre), les deux géants. J'ai proposé des ponts visant à appréhender ce que les deux ont de plus pertinents dans l'émergence. Ainsi : la technique, le kairos, la mètis des grecs, le non-agir, la transformation silencieuse, la propension des choses, le but (Telos), la conséquence, le potentiel de situation, la dépendance sensitive aux conditions initiales (effet papillon) etc. sont autant d'aspects que j'ai intégré afin de préserver la complexité de cette première dimension, le « vivant » de l'éco.

J'ai dans un second temps, abordé en détail la notion de potentiel. Je l'ai appréhendé sous quatre de ses manifestations : la physique, la psychologie, la culturalité, la neurologie. Cela m'a permis d'opérer une fonction critique sur la notion de l'intelligence dite générale et la théorie des intelligences multiples de Gardner.

Dans un troisième temps, j'ai réalisé le nécessaire et passionnant travail de terrain, pour lequel j'ai apporté un soin particulier dans l'analyse du contenu du découpage, d'analyse de contenu, de statistiques.

Dans un quatrième temps, j'ai structuré le dernier chapitre, traitant de l'accompagnant (le coach), en trois parties : 1/ une fonction critique du coaching en France, 2/ une compréhension du mot « accompagnement », 3/ une proposition de théorie du coaching.

Enfin, dans un cinquième temps j'ai proposé plusieurs pistes de réflexion et d'action pour la professionnalisation des coachs, ouvertes aux différentes organisations professionnelles nationales et internationales.

³ Parlant de formation, il ne faudra éviter de l'amalgamer avec la formation « traditionnelle » à ce jour abordé en entreprise ou dans l'éducation. Gaston Pineau, s'appuyant sur les trois maîtres de Rousseau à travailler sur le rôle que joue l'éco (les choses), l'hétéro (les autres), la nature (l'auto) dans la mise en forme de la personne.

Le potentiel humain, son actualisation, un enjeu international majeur

Le potentiel de l'individu, ou du moins son actualisation, est un enjeu majeur pour nos sociétés. Le développement intellectuel est à la source du développement économique et social, comme le confirment la Banque mondiale sur le développement humain⁴ et le club de Rome sur l'apprentissage anticipé, au travers du rapport Meadows⁵ et relatif aux effets de la croissance à outrance : «[...] *L'équilibre global devrait être pensé de manière à ce que les besoins matériels de base de chaque personne soient satisfaits, et que chacun ait une chance égale de réaliser son potentiel humain individuel.* ». L'UNESCO dans sa réflexion relative à la société d'apprentissage souligne l'importance : « [...] *de laisser émerger à nouveau une véritable diversité des visions du monde et des conceptions* [...] »

La fondation Bernard Van Leer de la Haye, au Pays Bas, dans ce contexte, demande à l'Université de Harvard, en 1979 « *d'évaluer sur ce sujet l'état des connaissances scientifiques concernant le potentiel humain et sa réalisation.* » Parmi les chercheurs impliqués dans ce Projet (Projet Potentiel Humain), on trouve H. Gardner spécialiste du développement des talents symboliques chez les enfants normaux et doués, mais aussi de l'altération de ces talents chez des adultes atteints de lésions cérébrales. De cette étude, émergera l'ouvrage : *Les formes de l'intelligence*⁶.

I. La technique (techné) de Platon, le non-agir de la chine, deux conceptions du potentiel.

Loin de vouloir faire le procès de la pensée occidentale, j'ai tenté de mettre en exergue deux formes de pensée, dont la période presque similaire⁷ entraîne des implications radicalement opposées sur le monde moderne. Il est pertinent de dire que les opposés se complètent, s'enrichissent, car « l'opposé coopère » Héraclite, 8.

Ce chapitre important a proposé d'analyser avec la précision nécessaire, le cheminement principal de la pensée occidentale, mais aussi celle de la pensée de la Chine.

Notre Société occidentale s'est construite, en effet, sur le modèle de la géométrie. Ce qui relève, d'après le modèle platonicien, de la *techné*. Selon Platon : « *le technicien maîtrise sa technique particulière grâce à la possession d'un certain savoir, d'une certaine science* ». La technique relève d'un ensemble de savoir-faire (et non de savoir-être⁸). Ce qui fonde le principe de la technique, c'est que cette dernière peut se répéter et s'enseigner. De là, découlent des règles construites sur le principe du raisonnement, dit causal. Comprendons ainsi : codification, normalisation, certification. En conséquence et grâce à la technique⁹, il est possible d'avoir une évaluation rationnelle¹⁰. Une telle pensée a été transposée à tous les champs de l'homme, dont l'âme et le corps. Ces derniers ont été séparés et opposés « [...] *l'âme par laquelle je suis ce que je suis, est entièrement distincte du corps, et même qu'elle est plus aisée à*

⁴ Pour mesurer le développement social et économique, le PNUD a élaboré en 1990 un outil de mesure du développement, l'Indicateur de Développement Humain (IDH). Ce dernier intègre, en plus du PIB (produit intérieur brut), l'espérance de vie à la naissance, et le niveau d'instruction.

⁵ Meadows, Donella H., Meadows Dennis L., Randers, Jorgen, Behrens III, William W., *The limits to growth*, 2ème édition, Potomac Associates Book, New York, 1972, 1974, 207 p.

⁶ Gardner H., *Les formes de l'intelligence*, Odile Jacob, 1997

⁷ Platon, 387 av. J.-C., Lao Tseu, selon les auteurs, entre 300 av. J.-C. et environ 500 av. J.-C. (faisant de lui le contemporain d'Héraclite », Conche, p. 8)

⁸ Est-ce l'héritage de Socrate « *cet ascétisme, son immunité aux besoins et désirs matériels* » (Steiner, 2003, p. 32) ? Est-ce pour cela que Platon sépare le corps de l'âme et considère le corps physique comme un tombeau, une prison ? (Brisson, Pradeau, 1998, p. 19),

⁹ Nous pourrions observer nombre d'organisations se voulant force d'autorité dans le coaching, parlent du coaching, en terme de « technique d'accompagnement », lorsque M. Paul parle de posture (2004).

¹⁰ C'est l'une des grandes problématiques des Ressources humaines, des managers, ou des organismes de formation qui cherchent à proposer le meilleur système d'évaluation de la compétence. Ne peut s'évaluer que ce qui se rationalise, que ce qui se « géométrise », ou pourrions-nous dire « géo-maîtrise ». Comment évaluer un sourire, un acte de gentillesse, un acte de « débrouillardise » qui enlève une épine du pied à tout le monde, mais qui... ne peut s'évaluer rationnellement ?

connaître que lui, et qu'encre qu'il ne fût point, elle ne laisserait pas d'être tout ce qu'elle est » (Descartes 1970, p.128). En effet, pour Descartes : « *penser, ainsi que la conscience de penser, sont les fondements réels de l'être* ». Je me suis intéressé à Damasio qui a opéré la critique du : « *je pense donc je suis*¹¹ » rappelant que Descartes considère la pensée comme une activité totalement séparée du corps. Ramenant le corps « non pensant » à une « étendue » ainsi qu'à un ensemble d'organes mécaniques (*res extensa*). Pour Damasio, le seul fait d'exister précède celui de penser. La pensée succède au fait d'exister. Ainsi : « *je suis*¹² *donc je pense* » pourrait dire l'auteur.

1. Efficacité pour l'Occident et efficence pour la Chine

Conscient que la synthèse, ici, m'oblige à faire des choix, je choisis de le faire sur deux idées clés : l'efficacité et l'efficence. Le premier pour l'Occident, le second pour la Chine.

L'efficacité se voit, se mesure, s'identifie. C'est le saillant qui rassure. C'est la tension qui permet l'action au bon moment (kairos). Il y a ainsi pour l'efficacité l'idée sous-jacente de l'effet qui s'apparente à une visée, un objectif. Pour l'efficence, l'idée sous-jacente est *l'effect*, comprenons le processus opératoire « *l'effet habité de vide et porté à se déployer* » (Jullien 1996, p. 150).

Ainsi, si l'efficacité pour l'Occident se traduit par action (agir), l'efficence pour la Chine se traduit par non-agir. Pour l'Occident, l'action, cet acte de l'héroïsme se positionne en terme de fin-moyen entendant la causalité¹³ (Jullien 2005, p. 36) alors que pour la Chine, le non-agir est ce processus qui se déploie naturellement, presque biologiquement, dans l'idée de condition-conséquence.

2. Le non-agir chinois, (Wuwei er wu bu wei)

Si l'Occident au travers de Goethe, illustre sa pensée de l'action par : « *au commencement était l'action* ». Il est intéressant d'aborder cette idée sous l'angle chinois : « *au commencement était le non-agir*. » D'un côté, le saillant, de l'autre, le non forcer. C'est là, semble-t-il, que puise le sens du « non-agir » chinois. Ce terme reste, pour l'occident, une dimension difficile à appréhender. Il peut-être comparé à un « faux-ami », car « non-agir » (wuwei), est souvent interprété par, « ne rien faire ». Le « non-agir » désigne l'idée principale de : « ne rien faire, mais que rien ne soit pas fait »¹⁴ (wuwei er wu bu wei). L'idée à garder est la suivante : « *c'est parce que nous savons ne pas agir, après avoir fait (ou amorcé le processus), que nous obtenons le résultat souhaité*. » Nous pouvons reprendre cette réflexion de Mencius (IV siècle avant notre ère) : « *Vous voulez que cela pousse et vous tirez sur les pousses. Vous voulez obtenir le plus directement l'effet, en fonction de l'objectif que vous avez fixé, et, ce faisant, vous ratez l'effet parce que vous l'avez forcé. [...] en voulant hâter la poussée, agir directement sur elle, je vais à l'encontre du processus engagé* » (in Jullien 2005, p. 45). Mais si le non-agir désigne le processus naturelle d'un mouvement, il ne peut, dans le cadre de l'accompagnement, éviter l'idée de *la propension des choses*. Je pourrais résumer ce terme par, faire croître l'effet sans y agir directement en vue de l'amener à son maximum de potentiel dont la conséquence est : l'actualisation.

Voici, ci-après, l'une des 21 illustrations que j'ai pu réaliser afin de « voir » comment les deux pensées fonctionnent. Vous noterez la notion de « début » et « fin » pour l'Occident. L'effort maximum. L'effort commence, lorsque le mental et le corps se disent non. Lorsqu'ils sont d'accord, il est possible de parler de dépassement. Notons le terme action « *faire et encore faire, des fois que rien ne soit fait* ». La Chine, elle, amorce la « victoire » en amont et elle « non-agit »

¹¹ « *cogito, ergo sum* », principes de philosophie (1644), proche dans l'idée la formule de Saint Augustin : « *Fallor, ergo sum* », « *Je suis trompé, donc je suis* »

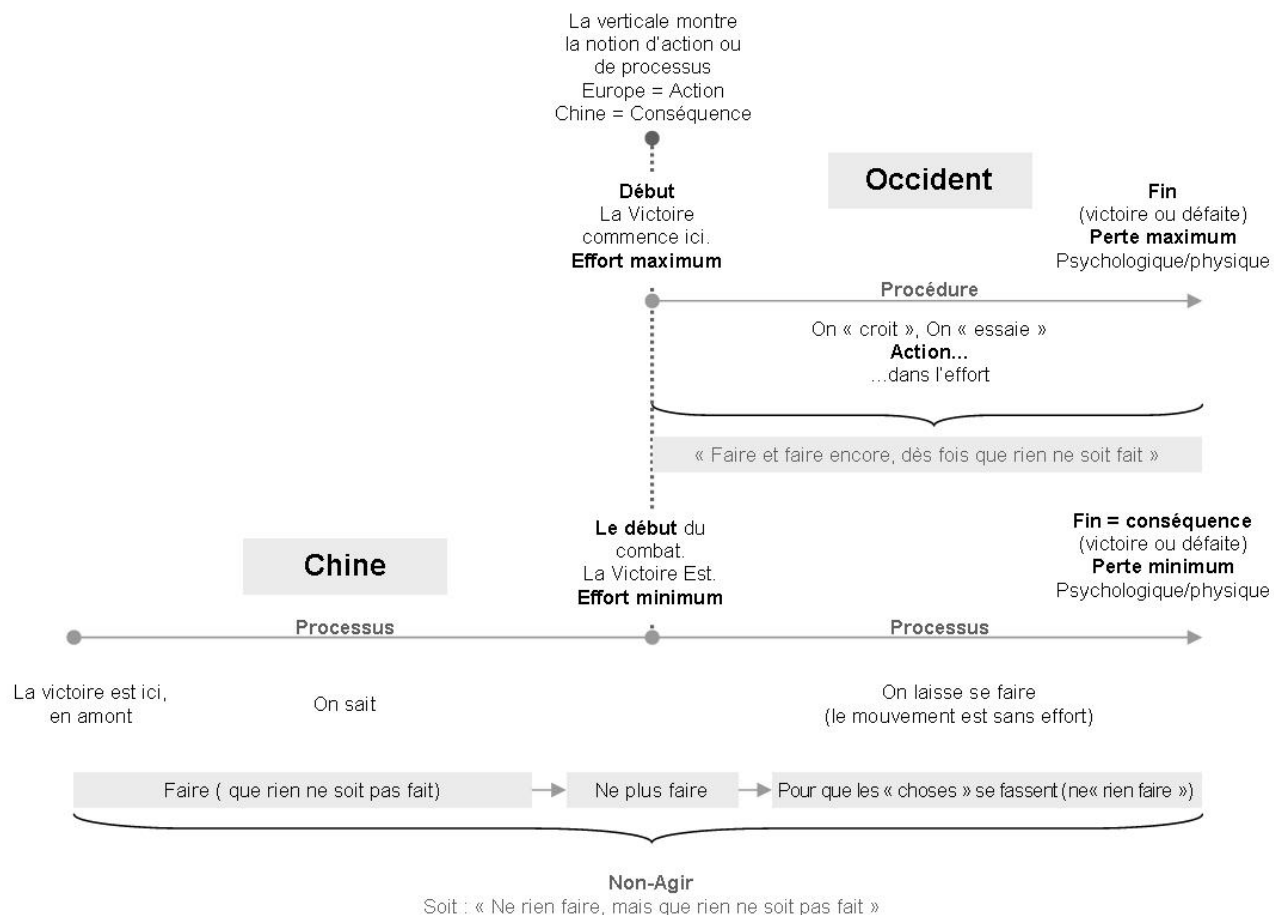
¹² Damasio précise l'idée que nous ne pensons qu'à partir du moment où nous sommes. Il ajoute que la pensée découle de la structure et du fonctionnement de l'organisme.

¹³ Qui dans la pensée de Platon : « doit être intelligente dans tous les sens du terme, de telle sorte que définir la cause d'une chose permette à la fois de répondre à la question « comment ? » cette chose est ce qu'elle est, mais aussi « pourquoi ? » elle l'est. » Brisson L, Pradeau J-F, le vocabulaire de Platon, Ellipses, 1998, p. 12.

¹⁴ Sur ce point, Billeter préfère une version simplifiée : « *qui ne force rien peut tout* » (2006, p. 109)

en un processus qui amène d'une manière ou d'une autre, la victoire. L'échec si échec il y a, devient un nouvel enseignement¹⁵, alors que l'échec en Occident entraîne une perte maximum...et, beaucoup de désordre et de « blessés ».

Figure 3 : Principe de « mûrissement » chinois et principe d' « action » Occidental



Ce tableau a été conceptualisé à partir des auteurs suivants : Jullien, Conche, Cheng, Billeter. (Richez 2006, p. 34)

Dans ce premier chapitre dédié à l'éco, j'ai pu (re)constater que la nature n'est pas droite, elle est courbe. Elle prend son temps. Toute chose, certes est amorcée, mais la nature ne « tire pas dessus » pour que cela aille plus vite. La nature n'est pas performante, elle est efficiente. Dans l'émergence et l'actualisation d'un potentiel, il est donc difficile de parler de performance, d'efficacité, de fin-moyen, mais bien de mouvement continu, de transformation silencieuse, d'*effect*, de non-agir. « On » ne *tire* pas sur un potentiel pour le faire grandir d'un coup.

L'accompagnant, par exemple le coach, dans la mesure où il est sensé travailler sur le potentiel, ne peut se positionner en terme d'efficacité, mais bien d'efficience pour laisser le potentiel de l'autre croître. Ce n'est peut-être pas pour rien si Yannick Noah avait intitulé son ouvrage : *Secret etc.* (Plon), car l'essentiel ne se voit pas...

¹⁵ C'est surtout vrai dans les fondements philosophiques de la Chine : le Taoïsme et le confucianisme. Largement mise en oeuvre dans les arts-martiaux traditionnels.

II. Quand nous disons « potentiel humain » que disons-nous ?

« Il me semble de plus en plus difficile de nier qu'il existe au moins plusieurs intelligences, qu'elles sont relativement indépendantes les unes des autres et qu'individus et cultures peuvent les modeler et les combiner en les adaptant de multiples manières » (Gardner 1997, p. 18)

Dans le second chapitre, j'ai abordé la deuxième « partie » permettant de comprendre l'émergence d'un potentiel. Préservant le fil rouge de la théorie de Pineau, je me suis concentré sur l'auto (la personne, sa nature). C'est presque naturellement qu'un auteur s'est présenté : Howard Gardner. Ce dernier est l'un des grands spécialistes mondiaux du potentiel humain, professeur de psychologie à Harvard, professeur de neurologie à l'Université de Boston. Il est aussi à l'origine de la théorie révolutionnaire des intelligences multiples. Pourquoi, révolutionnaire. Parce qu'elle entraîne la biodégradabilité¹⁶ d'une autre théorie : l'intelligence générale.

1. Des intelligences autonomes

Dans son ouvrage « les formes de l'intelligence » (1997), Gardner définit sept intelligences : intra et interpersonnelle, logico-mathématique, linguistique, kinesthésique, musicale, spatiale. Depuis, il en a proposé une nouvelle en 2004 répondant aux huit critères de validation, l'intelligence naturaliste.

Les intelligences multiples sont ainsi le point saillant à cette recherche sur l'émergence des potentiels humains. L'intelligence, selon Gardner, est un « potentiel biopsychologique ». La motivation de ce dernier pour développer la théorie des intelligences multiples vient de son opposition à l'approche psychométrique de l'intelligence qu'il dit être « obsolète »¹⁷. En effet, en terme de mesure d'intelligence, il est difficile, voire impossible, de mesurer l'influence du milieu, qu'il soit social ou environnemental (ce que note Binet – précisé dans la partie suivante) : « [...] même ces mesures de l'intelligence que l'on dit pures ne peuvent s'affranchir de la contamination par les pratiques culturelles et par le contexte général de l'individu¹⁸. » L'intelligence, pour H. Gardner reviendrait à « être capable de résoudre des problèmes ou de créer des produits, auxquels un cadre culturel ou plusieurs donnent de la valeur » (Gardner 1997, p. 407).¹⁹

Gardner souligne un premier aspect de sa théorie au travers du terme « multiple ». Par là, il insiste sur l'idée qu'il y a un nombre « indéterminé » de capacités différentes. Précédé par « intelligence », il met en avant le fait que ces facultés moins connues sont autant « fondamentales » que « celles détectées par les test du QI ».²⁰ Gardner précisera plus tard que l'intelligence est un *potentiel biopsychologique* en argumentant l'idée que : « [...] chaque membre de l'espèce a la potentialité d'exercer l'éventail de facultés propre à l'espèce ».²¹

Il évoque les personnes dites « prometteuses » par leur aptitude à se développer sans une « tutelle » en présence, en raison de leur « haut niveau d'intelligence » (id. p. 58), comprenons, leur « haut potentiel biopsychologique »²²

¹⁶ « En science, on ne donne jamais non plus de réponse complètement exacte et définitive. On constate des progrès et des régressions, des emardées et des surplages [...] C'est pourquoi il n'existe pas, et il ne pourra jamais exister, de liste des intelligences humaines qui soit réfutable et universellement admise. » (Gardner 1997, p. 67-68.)

¹⁷ Gardner, 1999, p. 56

¹⁸ Id. p. 56

¹⁹ Il propose une autre définition. L'intelligence humaine « peut être comme un mécanisme neural ou un système computationnel génétiquement programmé pour être activé ou « déclenché » par certains types d'informations présentées intérieurement ou extérieurement. » (Id. p. 71)

²⁰ Gardner, 2004, p.19

²¹ Id. p. 58, il précise de manière simplifiée que c'est l'aptitude d'un individu de se « débrouiller » dans son environnement, ceci à partir du potentiel qu'il aura développé.

²² Cet aspect est souligné principalement pour préciser le rôle que l'accompagnant pourra avoir avec la personne. En effet, nous pourrions définir si l'accompagnant est physiquement et existentiellement présent avec l'accompagné/l'individu, ou s'il peut être un personnage passé inspirant et enseignant (id. p. 58).

Tableau 1 : tableau synthétique des potentiels biopsychologiques (Richez 2006, p. 133)

Représentation globale des potentiels biopsychologiques de Gardner			
Intelligences	Paires dominantes	Caractéristiques principales	Composantes coeur
Interpersonnelle	Première paire	Aptitudes relationnelles, sens de l'encadrement ascendant, cohésion d'équipe, créer du relationnel, un réseau, fédérer un groupe de personnes autour d'une idée, communiquer à l'oral sans difficulté, créer un sentiment de confiance et d'engagement, empathie, assertivité etc.	Traitement empathique et relationnel
Intrapersonnelle		Propension à valoriser ses actions (valeur ajoutée), conscience de soi (conscient à la fois de notre humeur du moment et de nos pensées relatives à cette humeur), estime de soi, représentation juste et précise de soi, l'utiliser pour conduire sa vie, capacité à reconnaître ses émotions, à les canaliser, etc.	Traitement émotionnel, assertif et autonome
Musicale	Seconde paire	Créatif, sens de l'écoute et de l'élocution, sensibilité aux sons, capacité d'écoute et de reproduction du son, du rythme, aptitude à jouer d'un instrument de musique, oreille absolue, identifier une œuvre, un auteur, préserver en mémoire un morceau avec précision, etc.	Traitement tonal et rythmique
Kinesthésique		Maîtriser son corps (mouvement corporel) dans l'espace, manier des objets avec talent et/ou minutie, maîtrise de la chronologie, c'est-à-dire qu'une partie d'un ensemble s'enchaîne avec élégance à une autre. Il y a un « sens » de la destination, etc.	Traitement corporel et matériel
Spatiale	Troisième paire	Vision globale, aptitude à reconnaître un élément sous différents angles, à le transformer ou à reconnaître une transformation d'un élément vers un autre, évoquer une image mentale et la transformer ensuite, à partir d'une représentation graphique 2D créer une image 3D spatiale, générer des métaphores à partir de différents domaines.	Traitement « imagerie mentale » et métaphorique
Linguistique		Capacité à communiquer à l'écrit et à l'oral (structure des mots), sensibilité et signification des mots, potentiel à animer, convaincre, stimuler, transmettre une information, ou plaire, mémoire plurielle, etc.	Traitement phonologique et grammatical
Logico-Mathématique	Quatrième paire	Mathématique/logique : Aptitude abstraite, analogique, analytique, conduire sa pensée jusqu'au bout du raisonnement, maniement de longues chaînes de raisonnement etc.	Mathématique : Traitement rationnel et abstrait
Naturaliste		Scientifique : intuitif, pragmatique, questionnement autrement, ancré dans l'univers physique, recherche de la simplicité, etc.	Science : Traitement pragmatique et intuitif
		Reconnaissance et classification des espèces dans la faune et la flore, aptitude taxinomique profane, capacité d'observation, aptitude à reconnaître dans des cas isolés l'appartenance à un groupe, à identifier des espèces différentes mais voisines.	Traitement taxinomique et comparatif

Tableau est inspiré et réalisé par Richez (2006) principalement à partir de : Gardner (1997, 1999, 2001, 2004), Durand (1992) pour les spécificités du régime nocturne (non présents dans ce tableau afin de faciliter la lecture).

L'une des principales questions survenues dans la conclusion de ce second chapitre a été : « Dans la mesure où les potentiels biopsychologiques de Gardner sont une théorie valide, comment un accompagnant (un coach) peut-il accompagner l'une, l'autre ou la totalité de ces intelligences s'il n'est ni formé, ni accompagné pour les évaluer (et non les tester comme souligne Gardner), s'il possède une partie d'entre elles, comme potentiel non réalisé (Vygotski) sans le savoir ou qu'il a lui-même mis en gésine, c'est-à-dire : « une activité non incorporée dans l'expérience que le sujet a

de lui-même » (Vygotski 2002, p. 27) ? Comment peut-il favoriser l'actualisation chez l'autre de ce qu'il n'a pas actualisé chez lui, ou simplement, conscientisé ?

Une autre question m'est apparue : comment le système actuel de formation ou de certification peut-il prendre en compte, par exemple, le potentiel biopsychologique naturaliste d'une personne, si cette dernière, « médiocre » en mathématiques (intelligence logico-mathématique), ne peut emprunter les « voies royales » qui conduisent au domaine propre à cette intelligence ? La personne ainsi bloquée engendre « un impossible » (Vygotski) personnel, entraînant potentiellement un impossible social, alors que le possible réalisable est un présent (temporalité) en attente d'actualisation » (Richez 2006, P. 139). Ainsi, le coach, cette posture humaine spécifique d'accompagnement permettrait de faire croître le(s) potentiels biopsychologique(s) de la personne en vue d'en favoriser l'actualisation.

III : « Le coaching, une posture humaine et professionnelle spécifique »

Voici la troisième « partie » que j'ai intégré dans mon hypothèse, l'autre, cet accompagnant. J'ai choisi le coaching comme posture spécifique, car, directement issue du sport (univers tripolaire), c'est aussi celle que j'habite depuis environ 15 ans.

Le coach, cette posture humaine spécifique, serait ainsi en mesure d'être *efficient* et « non-agissant » en identifiant, évaluant et faisant croître le ou les *potentiels biopsychologiques* de la personne, d'un groupe de personnes en vue d'atteindre un objectif, de réaliser un rêve²³.

En choisissant ce titre : « *le coaching, une posture humaine et professionnelle spécifique* », je me suis inspiré de l'ouvrage de M. Paul, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*.²⁴

1. Une fonction critique du coaching en France

Je reste étonné de ce discours passionnel pour cette posture, qui finalement existe depuis la nuit des temps. L'un des derniers ouvrages « l'empire des coachs »²⁵ montre la controverse que le coaching suscite : « *Recyclage néolibéral de la psychologie humaniste le coaching aide les adolescents attardés que nous sommes à ne pas nous opposer au cours du monde, à dire oui à ce qui advient* » (Gori, Le Coz, 2006, p. 23-24). Si le ton, la sémantique et l'argumentation sont (très) discutables, le livre pose en tout cas le paradoxe²⁶ du coaching. Comment, si le coaching n'est pas un acte thérapeutique, l'essentiel des références définies pour être coach sont de cet ordre, jusqu'à définir que les fondements théoriques sont psychologiques et socio-psychologiques. J'ai pu observer l'amalgame entre *potentialité* et *personnalité*, mais aussi l'amalgame entre : théorie, modèle, méthode, technique, outils. J'ai pu observer qu'en terme d'outils, il en existait un pour mesurer le courage, retrouvant ici le paradigme Occidental visant à croire que le courage est intrinsèque à la personne. J'ai pu découvrir mille tests, dont un pour déterminer les intelligences multiples, allant à l'encontre des travaux et préconisations de Gardner. Parmi les auteurs étudiés, l'un d'entre eux dit qu'il est difficile de comprendre l'exacte raison pour laquelle certaines entreprises rejettent le coaching (Arrivé, Frings-Juton 2004, p.55). Il s'est avéré que les premiers « théoriciens » du coaching par bonnes intentions et tentant peut-être rapidement de se légitimer ont donc tiré directement sur la pousse en normalisant, idéalisant, rationalisant, en opérant involontairement... une transduction.

²³ Rappelons que le coaching, entend à l'origine l'idée de voyage, d'excellence, de réaliser et d'atteindre quelque chose qui nous dépasse.

²⁴ Paul.M. : *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan 2004, 352 p.

²⁵ Gori R, Le Coz P., *L'empire des coachs, une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, 2006, 198 p.

²⁶ Le paradoxe est contraire au sens commun, est ce qui est bizarre, heurte la raison, la logique. C'est l'absurde et l'impossible en action (Barel 1979, p. 19)

1.1 Une absence de contact avec une règle instituée (la transduction)

En choisissant ces nouveaux critères de validation, de certification, de normalisation, issus du champ principalement thérapeutique – le coaching opère une transduction.

Je me suis appuyé sur les travaux de Noël Denoyel²⁷ relatifs à la *Sémiotique*²⁸ de Peirce, au travers des 4 niveaux²⁹ d'inférences : la transduction (pas de contact avec une règle instituée), l'abduction (inventer une nouvelle règle/formaliser une règle implicite), la déduction (retrouver une règle déjà instituée), l'induction (partir d'une règle instituée).

Lorsque la grande majorité des ouvrages mettent en avant un référentiel de type psychologique ou thérapeutique pour définir le coaching, ils opèrent une transduction avec le coaching originel.

1. Le rugby n'est pas du football pourtant, le rugby est issu du football

«[...] Quand un joueur se mit à jouer avec les mains ; il fit une transduction, car sans passer par la règle du jeu, il voulait certainement marquer un but [...]. C'est parce que l'arbitre laissa jouer qu'une nouvelle règle du jeu (abduction) s'institua et que le rugby fut inventé » (Denoyel 1999, p. 37). Lorsque le coaching, tel qu'abordé à ce jour, décida dans son approche de scinder le corps de l'esprit puis de l'environnement, de choisir le référentiel de la psychologie (centré sur la personne) et des modèles d'entreprise pour appréhender ce qui relève initialement d'un processus ternaire (éco-auto-hétéro), il y eut transduction. En effet, le rugby, comme le football, possède un ballon, des joueurs, un terrain, deux poteaux. Mais ce n'est pas du football.

En choisissant le référentiel thérapeutique (issu d'Hippocrate) tout en s'en défendant, pour légitimer sa profession (certifier, superviser, travail sur soi) le coaching fait « comme » le rugby, ça ressemble au coaching, ça parle de coaching, ça utilise des mots du coaching, mais ce n'est pas du coaching au sens initial du terme. Selon les nouveaux critères de certification, un Yannick Noah ou un Dan Millman n'aurait aucune chance d'être certifié coach. Dès lors que quelques personnes décidèrent d'y ajouter leurs propres références ou inférences ainsi que leurs outils, il y eut abduction (inventer une nouvelle règle).

J'ai donc pu identifier que l'un des grands points de divergence actuel vient du fait que le coaching en entreprise a opéré : une « *inférence transductive d'obédience hippocratique* » (Richez 2006, p. 237). Ainsi lorsqu'une personne ou une organisation, même de bonne foi, n'en a pas conscience et ne le formalise pas explicitement, il arrive alors les controverses que nous connaissons et lisons au quotidien. Dès lors où une organisation professionnelle décrète ses règles et normes en terme de coaching, il me semble qu'elle doit aussi expliciter de quelle obédience elle se réfère en précisant l'inférence qui la sous-entend.

2. Comment certifier la mètis du « coche » ?

J'ai pu ainsi constater une volonté de normaliser, de certifier, de modéliser, de rationaliser, d'expliquer (*expli-care*, lisser les plis) le coaching en le réduisant de manière simplifiante à un ensemble de règles sans lien avec la règle initiale. J'ai ainsi questionné la pertinence de maintenir le mot coaching dans sa forme transductive, car comment normaliser la mètis des Grecs (condamnée par Platon) ? En effet, le monde du coaching accepte l'idée que le coaching est issu du coche qui conduit son voyageur à destination. Mais, il aurait été intéressant de souligner qu'à une époque où les autoroutes et le GPS n'existent pas et que le cocher, à l'air libre (pluie, vent, neige, grêle, soleil), devant diriger de vrais chevaux sur un chemin chaotique (toujours l'éco), devait mobiliser une qualité majeure : la mètis. Soit : la dextérité

²⁷ Denoyel N., « alternance tripolaire et raison expérientielle à la lumière de la sémiotique de Peirce », dans Revue Française de Pédagogie n° 128, 1999, p. 35, 42. Peut-être pourrais-je ajouter que Noël Denoyel fut mon directeur de mémoire à l'Université de Tours.

²⁸ La sémiose signifie inférence. Comprenons l'idée de l'interprétation de.

²⁹ Il sera honnête de dire que Maffesoli a aussi joué un rôle dans ce travail.

(*l'euchéria*), la sûreté du coup d'œil (*l'eustochia*) et la pénétration de l'esprit (*l'agchinoisia*). La mêtis, cette intelligence pratique semble ainsi manquer cruellement dans la norme idéologique du coaching actuelle.

Enfin, comment certifier le *non-agir* nécessaire à l'émergence d'un potentiel, mais aussi l'aptitude à identifier, évaluer un ou plusieurs *potentiels biopsychologiques*, sachant qu'à ce jour, aucune organisation professionnelle, ni aucun auteur n'a appréhendé cette dimension pourtant théoriquement fondamentale. Comment normaliser le coaching, quand l'amalgame entre potentialité et personnalité semble aussi présent ? Le coaching, ainsi, semble parfait « *D'un point de vue formel, le coaching est parfait [...] le coaching – et nous voulons parler ici du coaching individuel dédié au développement professionnel – est à présent décrit et formalisé de manière assez précise [...] La première phase de sa jeune histoire, où il s'agissait de le faire reconnaître à sa juste valeur, est à présent terminée* » (Arrivé 2006, p. 108). Une telle affirmation, avec tout le respect que je souligne à l'égard des auteurs qui ont eu à cœur de poser les bases d'un référentiel, ne peut s'avérer exacte que dans le champ auquel elle se réfère.

La question est donc, mais alors qu'est-ce que le coaching ?

3. Mais alors qu'est-ce que le coaching ?

« *Le coaching est une posture humaine d'accompagnement spécifique de type tripolaire.* » (Richez 2006)

L'accompagnant dans cette recherche représente la troisième variable possible dans l'accompagnement à l'émergence d'un potentiel. Dans la théorie tripolaire de Pineau c'est « l'hétéro » (l'autre).

J'ai avant tout, commencé par réaliser un travail sur la notion d'accompagnement. L'un des auteurs choisis, Maela Paul³⁰, grâce à son travail de référence, m'a permis de préparer le chemin pour une possible théorie du coaching.

Parlant d'accompagnement, il semble apparaître deux idées : *ac cum panis*, cette notion d'être « à côté de ». Puis l'autre, tout aussi importante « je suis second, je ne suis pas devant ». J'ai ainsi fait le pont avec le travail réalisé bien en amont (chapitre un), en me référant à une idée essentielle émergente de la Chine : le Vide du Dao³¹. Si le coach est « second », s'il est dans « l'à côté » de l'autre, s'il se « joint » à l'accompagné, cela veut dire qu'« il ne cherche pas à aider l'autre en le remplissant de son Plein à lui », mais plutôt qu'il doit préserver « ce Vide qu'il ne doit pas remplir » .

4. Quatre idées entendues dans l'accompagnement :

- **Secondarité**, n'a pas la primauté (Paul 2004, p. 58)
- **Ensemble**, implique des relations entre les éléments de ce binôme (id. p. 58)
- **Cheminer**, faire route ensemble et « inclut l'idée d'une direction ou orientation, d'une distance à parcourir » (id. p. 59)
- **Transition**, liée « à une circonstance, une actualité, un événement, une situation, un état des choses présent à un moment donné, l'accompagnement est temporaire, occasionnel » (id. p. 59)

Ainsi, l'accompagnement au travers de son verbe accompagner, entend trois espace imbriqués : **(se) joindre à (qqun) ; pour aller où il va ; en même temps que lui**. Soit : conduire et/ou guider et/ou escorter.

³⁰ Paul M, L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, L'Harmattan, 2004, 352 p.

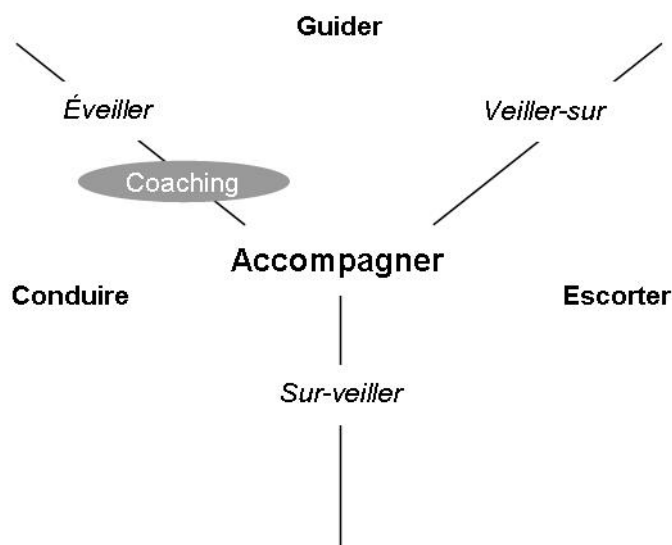
³¹ « Il existerait donc un continuum, un processus continu sans dissociation possible, entre, d'un point de vue tripolaire, l'éco et l'auto et entre, du point de vue la Chine, le Dao et l'homme. Ce processus implique [...] un retour au Vide originel [...] » (Richez 2006, p. 47)

Tableau 2 : tableau de synthèse du champ sémantique d'accompagner

Caractéristiques des trois registres (Paul 2004, p. 69-73)		
Conduire	Guider	Escorter
Introduit l'idée d'influence, d'incitation, de régulation et une certaine conformité à l'autorité, ceci afin de mener avec soi dans une certaine direction.	Intègre la notion de délibérer afin d'éclairer l'orientation, la voie, le chemin à choisir.	Entend l'idée de protection, mais aussi de préparation ou de recouvrement des dispositions.
Accompagner, c'est participer d'une...		
Dynamique de progression consistant à se diriger dans la société selon une certaine ligne de conduite.	Dynamique de développement supposant connaissance de soi (se situer) et projection de soi (orientation).	Dynamique de construction ou de rétablissement, impliquant réparation, restauration, remédiation ou mobilisation de ressources individuelles.

M'inspirant du schéma réalisé par M. Paul, relatif aux zones « frontalières » (2004, p.73) significantes, j'ai posé l'hypothèse d'un possible placement du coaching dans celles-ci. J'ai d'ailleurs pu le confirmer ultérieurement. Rappelons qu'en réalisant ces zones « frontalières », M. Paul souhaite souligner le fait que les régions « *synonymiques d'accompagner* sont à la fois distinctes et articulées les unes aux autres par des zones de recoupement : l'idée de *surveiller joint conduire à escorter*, l'idée d'*éveiller* relie *conduire* et *guider*, l'idée de *veiller sur* est commune à *guider* et *escorter*. » (Paul 2004, p. 73).

Figure 1 : le coaching et les zones frontalières de l'accompagnement (réalisé à partir de M. Paul – Richez 2006, p. 242)



IV. Les modes d'accompagnement

Dans cette explicitation de la notion de l'accompagnement, j'ai fait le choix de rester sur les trois modes fondamentaux d'accompagnement abordés par Maela Paul, soit les modes : initiatique, maïeutique et thérapeutique. Il m'a semblé important de pousser plus loin mon investigation, afin de comprendre l'enjeu de ces origines dans la conception même de la pratique du coaching actuel. Mais aussi dans la manière dont le coach va pouvoir « faire croître ce qui vient tout seul » entendu dans le(s) potentiel(s) biopsychologique(s) de la personne. Pour cela, je me suis concentré sur les trois modes traditionnels de l'accompagnement, auxquels se réfèrent les trois registres sémantiques de l'accompagnement. M. Paul définit ainsi ces derniers comme :

- **Le modèle initiatique d'Homère et de l'Odysée** : « *se faire et en faisant se faire autant que Se faire de se défaire* »,
- **Le modèle maïeutique de Socrate** : « *Connais toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux* »,
- **Le modèle thérapeutique d'Hippocrate** : « *Primum non nocere, premièrement, ne pas nuire.* ».

1. Le mode initiatique (un travail en soi)

Trois idées principales émergent du mode initiatique. Le premier point, mais aussi celui qui fonde le mot lui-même, est le commencement, être le premier à (Paul 2004, p. 165). Ainsi ce qui est initié entraîne aussi la notion d'initial, de début, ce qui est à la source de « *Est initial (origine et premier) l'état qui caractérise le commencement, l'état qui rassemble les conditions d'un accroissement.* » (id. p. 165).

La seconde idée contenue dans initiatique est le secret. Ce qui entend la révélation d'un mystère au travers d'une transmission de celui qui sait et offre en partage, avec l'initié, ce savoir. Il y a héritage d'une transmission.

Le troisième point du modèle initiatique, s'exprime dans l'idée d'aller, c'est-à-dire l'expression même du mouvement³². En effet, le mouvement souligne cette idée d'« aller ensemble », mais aussi d'être « compagnon de marche », ou encore de « chemin »³³, « *Un professeur doit, dans tous les cas, discuter avec son élève et le mettre sur la voie.* » (Campbell 1991, p. 240).

Ainsi, le mode initiatique peut entendre quatre idées majeures :

- **Une quête de sens intégrant l'être dans toute sa globalité** (corps-esprit-émotion)
- **Se « former par l'épreuve » dans le frottement tripolaire de la vie** (les autres, l'environnement, soi)
- **« Renaître et retirer un sens sur le but de la vie »**, entendant l'idée de *méta-morphose*, de *trans-forma-tion*
- **L'aptitude à mettre en pratique ce qu'il est devenu** : il est possible de parler de « congruence », car la personne est ce qu'elle dit, fait ce qu'elle dit.

Dans le mode initiatique, l'élève ne dépasse pas le maître, il le prolonge tel ce bourgeon qui prolonge la branche d'avant, qui prolonge la branche d'avant. Il n'est donc pas étonnant de lire dans la pensée confucéenne « lorsque l'élève quitte le maître, il ne sait rien de la logique formelle, mais il sait réfléchir sans sortir de la question »

Le mode initiatique permet de réaliser un « travail en soi », ce voyage de *l'homo viator* qui se forme par et dans le voyage. Il modifie et modèle la vie (Paul). L'initié doté d'un savoir « extra-ordinaire » et formé par l'épreuve dont il a retiré un sens sur le but de la vie, se distingue des autres par sa capacité à mettre en pratique ce qu'il est devenu.

2. Le mode maïeutique (un travail en soi)

Je ferais un court rappel sur la maïeutique, cette forme d'accompagnement développée par Socrate, cet « art de faire accoucher les âmes ». L'idée principale est de faire apparaître la « vérité incontestable » de la personne par le questionnement. Le maïeuticien est donc ce veilleur d'âme en train d'enfanter qui permet à l'autre « la reprise de soi par soi qui fait retourner en soi » (Paul 2004, p. 194) par un mouvement vers sa profondeur. Le maïeuticien « ne peut (ré) générer que celui qui été (ré) généré. Ne peut transmettre ou témoigner que celui qui a reçu ou éprouvé » (id. p. 197). Le daïmon, symbolisant la mémoire de l'humanité, son historicité, son collectif depuis les origines mêmes de l'homme

³² Id. p. 165-166

³³ Du latin *itineris*, prenant appui sur *iter*, que l'on retrouve dans *iterare*, errer qui donne le fond à l'idée du chevalier errant (celui qui voyage sans cesse).

est donc cette « voix » qui le tient en éveil. Le daimon cette conscience « à côté » de moi, contribue ainsi à aider le maïeuticien à permettre à l'autre la re-naissance de l'autre à lui-même.

- **Catalyser la nature profonde de l'autre** ainsi « mourir » pour mieux revenir « accès à la profondeur individuel et la prise de conscience arrachant une opinion personnelle par la confrontation avec la « multitude » des représentations dont chaque homme à la mesure » (id. p.194). Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux, serait donc se réaliser de manière fondamentale, car la connaissance de soi amène à connaître et à s'inscrire dans le monde.
- **Réunir le soi et le monde.** C'est retrouver en soi le chemin capable de mettre en lien, en réunion, le soi et le monde. Ainsi, la personne devient son propre fondement, c'est-à-dire sa force mentale, sa connaissance profonde d'elle-même et son aptitude au raisonnement qui en font un être hors-normes (hors communauté). C'est parce que la personne est éveillée à une maîtrise intérieure qu'elle peut « détruire le maître dans le disciple ». Tel peut être le sens ultime de « connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les dieux ». L'accompagné trouvant ainsi son essentiel peut devenir « l'artisan lucide de sa destinée, capable d'élucider ce au service de quoi il se met³⁴ ».

3. Le mode thérapeutique (un travail sur soi)

Primum non nocere, (premièrement, ne pas nuire).

J'ai, en m'appuyant sur Maela Paul repris le contexte historique des thérapeutes : «[...] *Le texte de Philon oppose le praktikos (qu'il réfère aux Essenien), impliqué dans la vie active (praxis) au théorêtikos, qui, grâce à la praktikè (« le travail bien ordonné sur soi-même) se consacre à la vie contemplative (théorian). A l'origine, le verbe signifie, d'une part, servir, prendre soin mais aussi rendre un culte et, d'autre part, soigner, guérir. En termes d'aujourd'hui, un thérapeute serait à la fois un sage, un philosophe et un psychologue (d'où l'usage actuel du terme). Sage car il applique d'abord à lui-même les soins qui maintiennent son corps, son âme et son esprit en harmonie. Philosophe car il s'attache à penser ensemble c'est-à-dire à concilier le même et l'autre, le corps et l'âme³⁵. Herméneute enfin car il n'est pas « un sujet supposé savoir » mais, « un sujet supposé écouter ». Toute sa formation est fondée à la fois sur l'apprentissage de l'écoute de « ce dont l'être est habité » et sur l'art de l'interprétation. » (Paul 2004, p. 207-208).*

La première idée de ce mode est que le thérapeute³⁶ prend soin sans nuire à l'autre. Ce qui induit une dimension de soignant/soigné. Le soignant est actif, le soigné est passif. Le thérapeute, en « prenant soin », ne guérit pas, mais s'occupe de l'Être dans son entier, et non d'un corps ou d'une existence appréhendés séparément. C'est pourquoi, il doit y avoir une congruence de fonctionnement chez le thérapeute, c'est-à-dire qu'il doit autant prendre soin de lui, qu'il doit prendre soin de l'autre : « C'est en s'orientant soi-même dans la direction de ce qui est ressource qu'il est possible de prendre soin d'autrui : se relier à soi-même (ici par la prière) engage une qualité de présence qui diffuse et se donne en partage » (Paul 2004, p. 208).

Dans le mode thérapeutique, il y a ainsi l'idée de désordre qu'il faut quitter pour ramener l'ordre (l'harmonie). Ce désordre demande donc un travail sur soi : « un retour sur soi-même »³⁷ et par voie de conséquence, une nouvelle « manière de

³⁴ Ce que Socrate nomme *l'eupraxia* (Brun 1960, p. 91, in Paul M, 2004, p. 202).

³⁵ Maela Paul fait référence aux écrits de Leloup.

³⁶ Du grec *therapeutikê*, art de prendre soin de quelqu'un, dérive de *therapeuïen* « servir Dieu ». Le terme thérapeute (*therapeutikos*) désigne historiquement une communauté d'ascètes juifs distincts des Essenien. La seule trace de leur existence réside au travers des écrits de Philon, ce qui, selon Leloup, laisse à penser que : « *cette communauté constituait une sorte d'archétype d'une vie idéale, une sorte de mythe fondateur voire d'utopie sortie de l'imagination de Philon.* » (Leloup 1993, p. 18, in Paul, 2004, 206-207).

³⁷ Lombard 1999, p. 55, in, Paul 2004, p. 211.

vivre »³⁸. C'est ainsi que le thérapeute doit avoir réalisé ce travail « sur soi » afin d'être dans l'équilibre nécessaire pour d'accompagner l'autre dans sa recherche d'équilibre et d'harmonie.

C'est avec Hippocrate qu'arrive « l'essor des *technai* » (id. p. 215). « *les diverses activités de la vie pratique se rationalisent. En d'autres termes, elles définissent leur domaine, leur but, leur méthode et se constituent en ensemble de connaissances transmissibles : les technai. De la même façon, l'homme est un ensemble structuré et organisé, à connaître et à traiter de manière rationnelle. Il peut par conséquent être éduqué au bien comme à la vie sociale.* »³⁹

4. Quatre registres pour une posture

Conscient de ne présenter qu'une courte synthèse de mon travail, j'attire toutefois l'attention du lecteur sur un aspect qui a corroboré mon propos relatif à l'idée que le coaching, tel que défendu actuellement, relève d'une transduction. Nous pouvons constater aisément que les référentiels visant à « certifier » le coach passent par un travail « sur soi ». Ce dernier relève du mode thérapeutique et reste pertinent et nécessaire dans ce dernier. Seulement, le coach n'a pas vocation à harmoniser l'autre, encore moins à le guérir ou à l'aider à « régler ses problèmes » ou mieux, s'entendre avec les autres.

Un travail *sur soi*, n'a rien à voir avec un voyage *en soi* car si le premier a pour objectif de régler ses désordres afin d'avoir l'harmonie nécessaire pour accompagner l'autre sans le gêner. Le coach, lui a pour vocation de favoriser l'émergence, puis d'en faciliter l'actualisation en vue d'atteindre un objectif, réaliser une quête. Ainsi, seul le voyage de *l'homo viator* du mode initiatique et/ou le cheminement en soi de la maïeutique ayant permis d'être « l'artisan lucide de sa destinée, capable d'élucider ce au service de quoi il se met » (Brun 1960, p. 91, in Paul 2004, p. 202) semblent corroborer l'origine du coach. Ce faisant, je réalise une *inférence déductive d'obédience initiatique et maïeutique*. En effet, les deux modes expriment l'idée force d'une réalisation consciente⁴⁰ de soi, un voyage tripolaire pour l'un, ontologique pour l'autre qui ont amené le coach à une autonomie réelle et totale, une aptitude à s'être réalisé et à mettre en pratique ce qu'il est devenu. Ce qui de fait, questionne l'idée désormais acquise de la supervision du coach, obligatoire certes dans le mode thérapeutique, mais sans fondement dans les deux autres modes.

J'ai pu, à l'issu d'un développement de près de 300 pages, poser quatre registres permettant d'appréhender la posture de coach dans sa complexité. Pourquoi quatre, parce ce qu'il est difficile de définir le coach en une seule définition et parce que le coach se situe à la croisée de plusieurs registres : un registre sémantique (pour la compréhension sémantique), un registre « vital » (pour appréhender les modes fondamentaux d'accompagnement et les structures anthropologiques de l'imaginaire auxquelles il se rapporte) , un registre socio-bio-cognitif⁴¹ (pour comprendre sa posture sociale, mais aussi bio-cognitive dans l'accompagnement), un registre transculturel (pour appréhender la dimension naturelle avec laquelle il est obligé de composer)

³⁸ Hippocrate De la Nature de l'Homme, Gardeil 171, in Paul, 2004, p. 210.

³⁹ Trédé 1992, p. 141-142, in Paul 2004, p. 215.

⁴⁰ Parlant de conscience, le référent choisi est Lev Vygotski pour qui, la conscience est l'expérience vécue de l'expérience vécue.

⁴¹ Je renvoi le lecteur au n° 165 de mars 2005 page 43, où je présente les figures types bio-cognitives dans l'accompagnement.

Tableau 3 : Définitions structurelles du coaching

Définitions structurelles du coaching	
Registre	Hypothèse de définition
Sémantique	« le coach éveille l'autre à son/ses potentiel(s) biopsychologique(s), ce faisant, il pousse le coaché à se mettre en mouvement dans la direction voulue par ce dernier. Pour cela, le coach se fait guide et veilleur par l'acte de délibération, pour éclairer les chemins à prendre, mais aussi pour avertir et informer lorsqu'il y a écart entre le chemin suivi, le chemin demandé, et le potentiel lui-même».
Vital	« le coach est issu du mode initiatique et maïeutique . Par son voyage en lui , puis hors de lui, il a acquis l'indispensable autonomie qui lui permet à son tour, d'accompagner et de faire émerger le potentiel chez l'autre. Le coach, personnage dont la polarité est propre au régime nocturne mystique et synthétique ⁴² , par le mouvement rythmique qu'il génère, favorise la reliance , le mûrissement , mais aussi invite à la persévérance , grâce à son empathie bienveillante . »
Socio-bio-cognitif	« le coach occupe un statut social de type disparité fonctionnelle . Son apport bio-cognitif ⁴³ , principalement incorporé , le situe dans le continuum : connaissance , savoir-vivre et peut entendre un savoir-faire . C'est ainsi ce qui lui permet de « montrer du doigt » le bon mouvement, mais aussi « (re)sentir » par conscience de soi ou par empathie , la bonne orientation « à suivre »
Transculturel	Le coach contribue à l'émergence et à l'actualisation du ou des potentiels biopsychologiques de la personne. Il réalise cet accompagnement au travers de moments intégrant : l'éco (le potentiel de situation), sollicitant l'autre dans son potentiel d'énergie non réalisée . Le coach favorise une posture type non-agir dans la relation, ainsi il contribue à faire croître ce qui vient tout seul. Le coach est donc à la fois homme à mêtis , homme de circonstance , homme de ren , homme artiste et homme qui « travaille à bien penser ». Ainsi sans rien savoir de la logique formelle, il pense clairement sans sortir de la question .

(Richez 2006, p. 274) Tableau établi à partir des auteurs suivants : Jullien, Vygotski, Paul, Pineau, Morin, Cheng (Confucius), Steiner.

VI. Conclusion pour ce qui touche l'émergence et l'accompagnement d'un potentiel humain :

J'ai pu mettre en évidence que l'émergence et l'actualisation des potentiels humains résultaient de plusieurs éléments, en voici quelques-uns :

- Le potentiel émerge principalement grâce à un processus ternaire (éco, hétéro, auto)
- Le potentiel humain est multiple et trouve ses sources dans les huit potentiels biopsychologiques (intelligences multiples) définis à ce jour.
- L'accompagnement (ici le coach) est non-agissant et préfère *l'effect* à l'effet, l'efficience à l'efficacité, la conséquence à la fin pour permettre au potentiel d'atteindre le maximum d'effet.
- C'est par le voyage *en soi* que les potentiels sont le plus accessibles de s'actualiser pleinement

⁴² Je me suis appuyé sur les travaux de G. Durand, *les structures anthropologiques de l'imaginaire* (1992). Le régime nocturne synthétique entend l'idée de relier (mûrir, progresser, revenir recenser), le régime nocturne mystique entend l'idée de confondre (descendre, posséder, pénétrer). J'ai d'ailleurs pu mettre en évidence que le coaching issu du mode initiatique et maïeutique propre au coaching appartient au régime nocturne, alors que le mode thérapeutique appartient au régime diurne, entendant l'idée de distinguer (séparer ≠ mêler, monter ≠ chuter) où d'ailleurs la notion d'identité joue à plein (Durand 1992, p. 506)

⁴³ Id. n° 165, 2005 p. 43

- La potentialité n'est pas la personnalité, et à ce jour, à la lumière d'une étude transdisciplinaire et transculturelle, il paraît difficile de dire laquelle des deux donne vie à l'autre.
- L'émergence est un processus complexe et non-visible.
- Il est possible qu'un potentiel puisse émerger sans la présence suivie d'un accompagnateur en raison principalement de l'intelligence intrapersonnelle qui confère, entre autres points : une aptitude à acquérir son historicité, une conscience effective de soi, l'aptitude à apprécier sa valeur et ses capacités
- Le coaching, comme posture humaine d'accompagnement spécifique type, est tripolaire

1. Mise en garde

Ce travail de recherche a permis de mettre en évidence un aspect majeur propre aux enjeux du coaching dans l'entreprise (pour ne citer qu'elle). C'est *l'inférence transductive d'obédience hippocratique* auquel majoritairement il se réfère.

Malgré un lobbying important et une avalanche de livres et d'articles sur le sujet, ce travail se positionne comme opposé à la pensée actuelle. Par « opposé », je réitère l'idée de l'en face et non contre. Le résultat à ce travail pourrait être considéré comme le négatif au positif actuel (Jullien), l'antithèse à la thèse.

Ainsi :

- J'ai questionné la pertinence de la certification. On certifie une norme, une procédure, un modèle, un outil, pas un homme, encore moins un coach dans l'acception posée. Comment certifier la mètis, un potentiel biopsychologique, un savoir lié au voyage et à l'expérience ?
- J'ai questionné l'idée de la formation du coach, puisque fondamentalement, le coach est déjà formé par le voyage *en lui* réalisé (mode initiatique), mais aussi par le fait qu'il soit en lien avec sa « vérité incontestable » (mode maïeutique). Il a appris dans le voyage et sait réfléchir sans sortir de la question.
- J'ai questionné la supervision qui, si elle est pertinente dans le champ actuel d'inférence transductive d'obédience hippocratique, elle ne se justifie aucunement dans les modes initiatiques et maïeutiques.
- J'ai rappelé le paradoxe du coaching, qui cherchant rapidement (trop peut-être) à se légitimer, est tombé dans le piège de la pensée simplifiante. Ce faisant, se rattachant à des modèles déjà utilisés dans nombre de champs, comme si, ces mêmes modèles pouvaient répondre à toutes les demandes de tous les champs ?

2. Certification ou validation des acquis et l'expérience ?

J'ai ainsi :

- privilégié la piste de la validation des acquis et de l'expérience pour, non pas certifier, mais valider le parcours de vie d'une personne aspirant à devenir coach professionnel. La composition du jury serait de type transdisciplinaire et transculturel et représenterait les trois modes d'accompagnement (initiatic, maïeutique, thérapeutique).
- suggéré vivement la prise en compte d'une formation aux intelligences multiples (potentiels biopsychologiques) permettant de les appréhender d'abord chez soi, puis chez l'autre, afin d'être en mesure de les évaluer (non les tester), puis de les accompagner.
- appuyé, si je « négocie » l'idée d'une formation du coach, sur l'importance du « comment comprendre » plus que du « ce qu'il faut faire »⁴⁴.

⁴⁴ Faisant référence à François Dupuy

- insisté sur l'explicitation des choix sémiotiques (inférence(s)) des organisations professionnelles lorsqu'elles parlent du coaching, tout comme j'ai mis en garde sur l'arrogance (*arrogare*, qui ne se pose plus de question) possible des uns et des autres, amenant à l'*idéo*-logique (Morin) du coaching.
- rappelé l'importance du « travailler à bien penser » de Morin qui s'oppose à la pensée simplifiante (normaliser, idéaliser, rationaliser)

M'appuyant sur les travaux de Pascal Galvani (2005), j'ai proposé l'idée d'une professionnalisation des coachs en partant de trois axes clés :

- **organiser un retour réflexif sur l'expérience** à partir d'un support méthodologique dont l'orientation peut-être : épistémique (*réflexion intellectuelle analytique appliquée à l'expérience. Théorisation de la pratique*), pratique (*exploration et conscientisation des modes d'interaction personne environnement*), ou symbolique (*herméneutique instaurative du sens, symbolique de l'expérience*).
- **solliciter une production personnelle** par un support cohérent avec le niveau de formation visé (analyses critiques, récits de pratiques, histoire de vie, blasonnement, symbolisation etc.) ;
- **articuler le personnel et le collectif** dans un échange socialisé à partir des productions personnelles ;
- **médiatiser le croisement et l'échange des productions personnelles** pour pluraliser les points de vue, activer la prise de conscience des diverses constructions de la réalité, produire des effets émancipateurs de prise de conscience des *a priori*, allant de soi, habitus, ethno-méthodes etc.

3. Conclusion :

Je suis conscient de la densité de ce dossier, peut-être même de ce qu'il peut susciter comme réaction. Faire un choix, c'est renoncer à mille autres, j'ai fait le choix de la précision et du respect de la complexité. Pour les personnes qui le désire, elles pourront télécharger prochainement et gratuitement sur notre site <http://www.success.tm.fr> : la table des matières intégrale, une importante bibliographie, l'ensemble des index, la table des illustrations et des figures, seize pages de table des références, l'index des mots et des auteurs, un glossaire de onze pages liés à ce travail de recherche.

En me refusant à une pensée simplifiante, mais plutôt en cherchant à cultiver le « travailler à bien penser », j'ai souhaité mettre en évidence combien le coaching est loin d'être formellement parfait. Sauf, peut-être, dans le champ déjà entamé, qui entend des normes et des règles existantes depuis des décennies et faisant autorité dans le champ de la thérapie. Mais, comme je l'ai dit, j'y suis désormais amicalement « opposé » car le coaching, de mon point de vue, s'avère être une posture de type tripolaire qui relève d'un travail et d'un voyage *en soi*...

Et puis, j'aime décidément beaucoup « ton » livre Yannick, « Secret etc. ». Parce que comme « tu » le dis si bien, « l'essentiel ne se voit pas ! » alors peut-être pourrais-je dire « le coaching, *mysterium*, etc. »

Yves Richez – Paris, le 23 novembre 2006-11-23

yves.richez@success.tm.fr

Ps : je remercie amicalement Jean-Luc Laffargue pour l'espace qu'il m'a accordé afin de présenter « succinctement » cette recherche.