



Le succès du coaching, miroir des sociétés individualistes

Nicolas Marquis

DANS **LE CARNET PSY** 2025/4 n° 279, PAGES 31 À 33
ÉDITIONS **LE CARNET PSY**

ISSN 1260-5921

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-le-carnet-psy-2025-4-page-31?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Le Carnet Psy.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LE SUCCÈS DU COACHING, MIROIR DES SOCIÉTÉS INDIVIDUALISTES

✉ **NICOLAS MARQUIS**

Professeur de sociologie à l'UC Louvain Saint-Louis Bruxelles, ERC Starting Grantee

INTRODUCTION

Nous avons probablement toutes et tous déjà entendu certaines promesses particulièrement ambitieuses du coaching. Le séminaire « Les clés du succès » organisé par des entrepreneurs belges depuis plusieurs années fait à chaque personne inscrite à cet événement de deux jours la profession de foi suivante : « Exploitez votre potentiel pour un futur meilleur ». Le groupe organise également du *Life coaching* individualisé qui, en huit sessions d'une heure trente promet « une année d'accompagnement en *one-to-one* pour atteindre vos rêves » (à près de 6 500 euros HT)¹. Il ne faut pas, pour qui veut comprendre le coaching, s'arrêter à ces manifestations caricaturales – grands-messes collectives ou promesses de tout résoudre dans une vie qui se vivra désormais à 10/10 plutôt qu'à 6/10 –, même si celles-ci font aujourd'hui couler beaucoup d'encre². Car ces phénomènes inspirés du *self-help* à l'américaine ne sont que les arbres qui cachent une forêt autrement dense et plus complexe : celle des pratiques d'accompagnement, de guidage, d'*empowerment*, de coaching qui ont désormais débordé les traditionnelles sphères sportives et professionnelles pour s'immiscer dans tous les domaines de la vie sociale et privée.

QUO VADIS, COACHING ?

Le coaching est une nébuleuse difficile à saisir. Les personnes qui s'en réclament ont des formations et des parcours très différents, mais elles ont en commun de chercher une légitimité dans leur propre histoire de vie privée ou professionnelle (souvent marquée par des difficultés antérieures, voire par une véritable brèche) et déclarent mettre au service d'autrui leur propre expérience, agrémentée des techniques auxquelles elles se sont formées. Le coaching est souvent présenté par ceux qui le pratiquent comme une riche « boîte à outils » dans laquelle chacun et chacune pourra trouver ce qui lui convient, étant entendu que nous serions toutes et tous les représentants de l'infinie diversité humaine. Indexée à une logique d'œcuménisme pragmatique (« tant que ça marche pour vous... »), la liste de ces outils semble infinie : ennéagramme, PNL, thérapies ACT, méthodes des chapeaux, triangle de Karpman, méditation en pleine conscience, musculation du cerveau, méthode de gestion du stress, hypnose eriksonienne, MBTI, etc. Au-delà de cette diversité de références et de techniques, les coaches ont en commun cette revendication forte – et parfois bien difficile à mettre en pratique – qui les différencie, selon eux, d'autres intervenants :

faire de chacun l'acteur principal de son propre changement. Ils mettent ainsi à leur tour en pratique les mots par lesquels Samuel Smiles (1859) ouvrait son ouvrage *Self-Help*, véritable bible d'une Angleterre victorienne et libérale, dans lequel il invente littéralement le terme éponyme : « *Help from without is often enfeebling in its effects, but help from within invariably invigorates* »³. Si cette logique semble inscrite depuis bien longtemps dans le sens commun des pays anglo-saxons, elle est moins évidente dans nos contrées, par exemple en France ou en Belgique, historiquement structurées par l'idée d'un contrat entre l'individu et la société. À travers toute une série d'institutions, la société fournit à chacun les moyens d'être une personne épanouie et un bon citoyen, et lui vient en aide en cas de problème ou d'accident de la vie. La montée en puissance du coaching s'inscrit dans un moment de remise en cause du bien-fondé de ce contrat de la part de multiples acteurs qui s'interrogent. Est-il efficace ? Est-il finançable ? Récompense-t-il correctement l'effort ? Tire-t-on ainsi le meilleur de chaque individu ? Ne finit-on pas par faire des « assistés » ?

L'un des développements les plus significatifs du coaching ces dernières années est précisément celui de sa généralisation dans les institutions qui constituent ●●●

Le succès du coaching tient peut-être moins à son efficacité ou à sa nouveauté revendiquée qu'au fait que nous sommes aujourd'hui beaucoup plus sensibles à la représentation de l'humain qui le structure.

les rouages historiques de ce contrat et se retrouvent aujourd'hui en proie à de nombreux doutes exprimés non seulement par le grand public ou le politique, mais parfois aussi par celles et ceux qui travaillent en leur sein : l'école, les soins de santé, la politique des familles mais aussi l'assurance-chômage, la justice, etc. Dans tous ces domaines, le coaching nourrit son succès de la remise sur le métier d'une question fondamentale : comment, aujourd'hui, peut-on et doit-on intervenir sur autrui pour lui faire adopter certains comportements, augmenter son bien-être, ou en faire un individu autonome ?

DE L'INTERVENTION VERTICALE À L'INTERVENTION HORIZONTALE

La montée en puissance du coaching dans les domaines de la santé (mentale), de l'éducation et de la parentalité est un phénomène particulièrement fascinant qui nous plonge au cœur des représentations des sociétés individualistes qui valorisent l'individu, son autonomie personnelle et sa capacité à se transformer lui-même⁴. Historiquement, ces trois domaines sont structurés autour d'une relation asymétrique : entre le soignant et le patient, entre le professeur et l'élève, entre le parent et l'enfant. Dans ce modèle asymétrique, il est acquis et validé socialement que la personne en position haute (le soignant, le professeur ou le parent) dispose d'un statut et d'une expertise qui

l'autorisent à décider de ce qui serait dans l'intérêt de la personne en position basse (le patient, l'élève, l'enfant), en respectant bien sûr une série de règles. La personne en position basse est donc l'objet d'une action qui vient de l'extérieur et « d'en haut » – soigner, éduquer, élever – au terme de laquelle elle sera elle-même plus complète. L'acquisition de l'autonomie individuelle ne peut se faire qu'au prix du respect de ces règles imposées de l'extérieur.

Ces dernières décennies, cette logique d'une intervention extérieure verticale de la part d'une personne qui saurait mieux qu'une autre ce qui est bon pour elle est cependant devenue moins acceptable. D'une part, en écho à Samuel Smiles, on a tendance à la considérer comme moins efficace (par exemple, l'élève oubliera rapidement ce qu'on lui a obligé à apprendre par cœur, et l'homme à qui l'on donne un poisson sans lui apprendre à pêcher ne mangera qu'un jour). D'autre part, elle semble désormais peu respectueuse de ce qui nous apparaît dans les sociétés individualistes comme une évidence : chacun devrait pouvoir décider ce qui est bon pour lui, et il n'est pas question que l'on vous dise quoi faire ou que l'on vous impose.

Ce principe du sacre universel de la personne s'est accéléré ces derniers temps en s'appliquant de plus en plus à des individus ou des situations qui en étaient auparavant exclues : la personne en situa-

tion de handicap ou souffrant de troubles mentaux, qui ne parvient pas à subvenir à ses besoins, qui connaît une perte d'autonomie due au grand âge, etc. Mais cette extension n'est nulle part plus visible que lorsqu'elle s'applique au personnage de l'enfant (Ehrenberg & Marquis, 2023), ce dont témoignent les controverses autour de l'éducation ou des parentalités dites « positive » ou « bienveillante ».

Ici comme ailleurs, le succès du coaching s'inscrit dans une attente sociale d'horizontalisation de l'intervention sur autrui. Celle-ci ne doit plus être le fait d'un expert qui, du haut de ses longues études ou du simple fait qu'il est un adulte, vient vous dire ce qui est bon pour vous. Elle doit devenir une relation entre partenaires, où le coach n'est pas au-dessus, mais à côté de vous. Il est seulement expert de votre expertise, maïeuticien bien outillé vous aidant à accoucher d'un potentiel qui est *déjà-là* en vous, mais avec lequel vous n'êtes pas encore en contact, précisément du fait de ces vieilles normes et institutions incapables de s'adapter aux différences individuelles. La « coach-isation » de l'intervention sur autrui est ce système de pensée dans lequel toutes les relations sont au moins partiellement solubles dans le coaching. Un ancien prof ou un entrepreneur pourra ainsi coacher des enseignants et des parents pour qu'ils deviennent à leur tour non plus ces figures verticales, mais des coaches développant le potentiel de leurs élèves ou de leurs enfants. À nouveau, ces enfants, mieux au fait de la grammaire de leurs émotions ainsi que de leurs forces et faiblesses, pourront à leur tour devenir des coaches, des pairs-experts, des *buddies*, des mentors, pour d'autres enfants en difficulté.

FAUT-IL BRÛLER LE COACHING ?

Dans ces trois domaines, comme dans bien d'autres, l'usage du terme de « coaching » génère beaucoup de tensions, voire d'oppositions. D'abord entre ceux qui le revendiquent comme une pratique sérieuse et certifiée qui met au défi les métiers traditionnels, et ceux qui n'y voient que de la fumisterie incontrôlée. Ensuite, entre ceux qui considèrent que derrière les nouveaux vocabulaires clinquants (comme ceux des neurosciences cognitives), il n'y a rien de bien neuf sous le soleil, et ceux qui au contraire y trouvent des appuis enfin

prouvés par la science, par le vécu de sommités ou par la pratique, pour renverser la table et secouer nos institutions vieillissantes. Il y a ceux pour lesquels le coaching a fonctionné au point de transformer leur vie, et ceux qu'il a laissés, au mieux, de marbre. Il y a aussi les personnes qui sont allées chercher les conseils d'un coach de leur propre initiative, et les demandeurs d'emploi, étudiants en décrochage scolaire, personne souffrant de troubles mentaux qui n'ont pas vraiment d'autre choix que de se faire « accompagner » dans leur « développement personnel », voire qui y sont contraints (on pense par exemple aux politiques d'activation). *Last but not least*, il y a ceux qui liront dans les descriptions qui précèdent le triste signe de la néolibéralisation d'un monde d'où l'État se retire, et ceux qui y verront une authentique amélioration pour des systèmes à bout de souffle, dans ce contexte où la concurrence semble s'accroître tous les jours.

Sociologiquement, le signe le plus frappant du succès du coaching est qu'il est aujourd'hui devenu une *logique d'action valorisée* relativement indépendante de l'étiquette de « coach » en elle-même. Ainsi, on observe aisément que des intervenants refusant pourtant complètement l'étiquette de coach (pour des raisons politiques par exemple) mettent pourtant en place des dispositifs et suivent des principes que les coaches revendiquent désormais comme

leur marque de fabrique : faire de chaque personne un partenaire, présupposer un potentiel chez autrui, considérer que rien n'est jamais complètement bloqué, toujours chercher à autonomiser, éviter la contrainte, etc. Ces éléments sont aujourd'hui au cœur de nos idéaux moraux de ce qu'est, par exemple, un bon soignant, un bon enseignant, ou un bon parent. Le succès du coaching tient peut-être moins à son efficacité ou à sa nouveauté revendiquée qu'au fait que nous sommes aujourd'hui beaucoup plus sensibles à la représentation de l'humain qui le structure. Nous aimons penser que nous avons en nous davantage que ce que nous croyons, que derrière nos faiblesses se cachent des trésors de force, que les portes nous restent ouvertes et que si nous le voulons *vraiment* et à l'aide des bons outils, nous pouvons toujours devenir bons pianistes ou gravir l'Everest⁵. Condamner quelqu'un à n'être que ce qu'il est aujourd'hui revient, dans les sociétés individualistes, à commettre un sacrilège à l'égard de leurs valeurs.

L'enjeu d'une perspective sociologique sur le coaching n'est pas de distribuer les bons ou les mauvais points, mais de comprendre les raisons pour lesquelles il « parle » à de plus en plus de personnes. Cela n'empêche pas d'interroger la connexion entre les prétentions du coaching sous toutes ses formes, et les résultats qu'il permet réellement d'engranger pour le parent en

difficulté, le chercheur d'emploi, l'élève en décrochage, la personne en souffrance ou en recherche. Or, ici, il faut bien reconnaître qu'au-delà d'expériences et de témoignages individuels à la précision par ailleurs très variable, il n'existe pas de données systématiques permettant de mesurer l'efficacité du coaching, par exemple en termes de réussite scolaire, de bien-être, de remise à l'emploi, de santé mentale, etc. Pareillement, si cette mouvance entre en résonance avec une critique, aujourd'hui largement partagée, du fait institutionnel (en particulier dans les domaines de l'intervention sur autrui), il n'est pas aujourd'hui en mesure d'offrir une grammaire lisible de ces formes de relations horizontales et désinstitutionnalisées – une grammaire qui permettrait notamment de comprendre où viennent alors se loger les relations de pouvoir lorsque l'on retire les élançons institutionnels, ou qui serait en mesure de prendre en compte, derrière le fantasme moralement porteur d'un individu toujours plus capable, que nous ne sommes ni égaux devant ces logiques d'activation, ni également intéressés et portés par elles. Il y a lieu de plaider pour que se développe et s'applique, ici comme ailleurs, une culture de l'évaluation juste et proportionnée afin d'apaiser tant les craintes infondées que les promesses exagérées de ce qui apparaît comme le rituel d'intervention sur autrui des sociétés individualistes. ■■

NOTES

1. <https://lesclesdusucces.eu/life-coaching/>

2. Voir par exemple le documentaire « Le business du bonheur » (Arte, 2022), ou de nombreux podcasts parmi lesquels les séries intitulées « Coaching : l'eldorado de la manipulation mentale » (Méta de Choc, 2021) et « Le piège » (RTBF, 2024).

3. L'aide qui vient du dehors nous affaiblirait, tandis que le fait d'agir à partir de soi-même sur base de ses propres ressources nous renforcerait.

4. C'est l'objet du projet de recherche européen CoachingRituals (www.coachingrituals-usaint-louis.be).

5. Voir à ce sujet le cas du documentaire Kaizen qui a connu un succès fulgurant. Racontant le parcours d'un youtubeur célèbre qui, en une année, s'entraîne pour finalement parvenir à gravir le toit du monde, il met parfaitement en musique ces idéaux individualistes (cf. Marquis, 2024).

BIBLIOGRAPHIE

- Ehrenberg, A, Marquis, N., 2023. « L'enfant-individu et ses troubles à l'âge de l'autonomie normative », *Nouvelle revue de l'enfance et de l'adolescence*, 1.
- Marquis, N., 2024. « La claque de l'Everest Kaizen et le développement personnel », *Esprit*, Décembre.
- Smiles, S., *Self-Help ; With illustrations of Conduct and Perseverance*, Obscure Press, 2006.